



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing aplicado à Farmácia Comunitária

O Caso da Farmácia Gaia Jardim

Cláudia Salomé Moreira Oliveira

Católica Porto Business School

2016



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Plano de Marketing aplicado à Farmácia Comunitária O Caso da Farmácia Gaia Jardim

Trabalho Final na modalidade de Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em gestão

por

Cláudia Salomé Moreira Oliveira

sob orientação de
Prof. Dra. Conceição Portela
Prof. Dr. João Campos

Católica Porto Business School
Março 2016

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível sem a ajuda e o apoio de algumas pessoas. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à professora Dra. Conceição Portela por todo o acompanhamento que me facultou ao longo deste projeto, assim como ao professor Dr. João Moreira de Campos pelos seus conselhos fundamentais na área do Marketing.

Um obrigada à farmácia Gaia Jardim e a todos os seus colaboradores pela simpatia, tempo e ajuda que me disponibilizaram, em particular à Dra. Maria Luísa Venda, Lara, Susana e Beatriz.

Um agradecimento aos meus colegas de trabalho por me acompanharem nesta fase, especialmente ao Bruno Soares, pelos seus ensinamentos e toda a ajuda proporcionada.

Por fim, um muito obrigada aos meus pais, aos meus amigos, e ao Zé por toda a sua ajuda nesta investigação, todo o seu carinho, paciência, apoio e motivação constantes. Sem estas pessoas, essenciais na minha vida, não teria conseguido chegar ao fim desta etapa.

A todos vocês um sincero obrigada!

Resumo

Com as constantes mudanças que a farmácia comunitária tem sofrido, verifica-se uma crescente utilização das técnicas de marketing por parte dos profissionais da área com o objetivo de ultrapassarem obstáculos e de atingirem as metas ambicionadas. Os fundamentos de marketing são identicamente aplicados a este setor, uma vez que os gestores farmacêuticos necessitam de entender as necessidades dos utentes para conseguirem criar, entregar e comunicar valor para os mesmos (Desselle e Zgarrick, 2009).

O principal objetivo desta investigação é a formulação de um plano de marketing, devidamente fundamentado na literatura, e no contexto do setor e da empresa em questão.

Do enquadramento teórico resultam os domínios do marketing mais apropriados para o estudo, as estratégias que podem ser implementadas, assim como a devida estrutura e conteúdo que um plano de marketing deve conter.

A metodologia utilizada é o estudo de caso, particularmente, do caso da farmácia Gaia Jardim, com recurso à aplicação de um inquérito dirigido aos clientes desta.

O resultado é a apresentação do plano de marketing com uma forte componente de estudo no consumidor da farmácia Gaia Jardim, com públicos-alvo e estratégias bem delineadas.

Palavras-chave: plano de marketing, farmácia comunitária, estudo de caso

Abstract

Community pharmacies have been suffering major changes, which lead to an increased use of marketing techniques in order to overcome obstacles and reach their ambitious goals. Marketing principles are identically applied to this sector, since the pharmaceutical managers have to understand the needs of clients to create, deliver, and communicate value to them (Desselle e Zgarrick, 2009).

The main goal of this research is to formulate a marketing plan based on existing literature, in the context of the sector and the pharmacy analysed.

The theoretical foundations of the thesis clarify the marketing topics that are most suitable for this study, and also the strategies that can be implemented, as well as the proper structure and content that a marketing plan should contain.

The methodology used is the case study of Gaia Jardim pharmacy, including the application of a questionnaire to its customers.

The result is the formulation of a marketing plan, which places great emphasis on Gaia Jardim's consumers, with a well-defined target audience and strategies.

Keywords: marketing plan, community pharmacy, case study

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Siglas	x
Glossário	xi
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Âmbito do projeto	1
1.2. Definição do problema e objetivos de estudo	1
1.3. Estrutura da investigação.....	2
Capítulo 2 – O Marketing aplicado à Farmácia Comunitária.....	4
2.1. Introdução	4
2.2. A farmácia comunitária	5
2.3. Definição de marketing	6
2.4. Evolução do marketing.....	7
2.5. O marketing de retalho.....	9
2.6. O marketing de serviços	10
2.7. O marketing relacional	11
2.7.1. O papel da fidelização	14
2.7.2. O papel da satisfação	15
2.8. Estratégias e marketing- <i>mix</i> aplicado à farmácia comunitária	17
2.8.1. Produto/Serviço	17
2.8.2. Preço	20
2.8.3. Distribuição	23
2.8.4. Comunicação.....	24
2.8.5. Processo, evidências físicas, pessoas, produtividade e qualidade	27

Capítulo 3 – O Plano de Marketing	29
3.1 Introdução	29
3.2. Definição e estrutura	29
3.3. Diagnóstico da situação	31
3.3.1 Análise interna	31
3.3.2. Análise externa.....	32
3.3.3. Análise SWOT	32
3.4. Fixação dos objetivos	33
3.5. Estratégia de marketing.....	33
4.5.1. Segmentação e <i>targeting</i>	33
4.5.2. Posicionamento e proposta de valor.....	34
3.6. Marketing-mix e plano de ação	35
3.7. Plano de contingência e controlo de marketing.....	35
Capítulo 4 - Metodologia da Investigação.....	37
4.1 Introdução	37
4.2. Definição do problema e identificação da abordagem	37
4.3. Procedimentos e técnicas de recolha e tratamento de dados.....	38
4.4. Descrição da amostra	40
Capítulo 5 – O Plano de Marketing da Farmácia Gaia Jardim	42
5.1. Introdução	42
5.2. Diagnóstico da situação	42
5.2.1. Diagnóstico interno	42
5.2.1.1. Breve apresentação e evolução da farmácia	43
5.2.1.2. Modelo dos 7S's	44
5.2.1.3. Situação atual de marketing.....	47
5.2.2. Diagnóstico externo.....	53
5.2.2.1 Macroambiente	53
5.2.2.2. Microambiente	55
Análise do mercado.....	55
Análise da concorrência.....	57
Análise do consumidor.....	59
5.2.3. Análise SWOT	66
5.3. Objetivos de marketing.....	67

5.4. Estratégia de marketing.....	67
5.4.1. Segmentação e <i>targeting</i>	68
5.4.2. Posicionamento e proposta de valor.....	72
5.5. Marketing-mix	73
5.5.1. Produto/Serviço	73
5.5.2. Preço	75
5.5.3. Distribuição	76
5.5.4. Comunicação.....	77
5.6. Plano de ações e orçamento	79
Ação 1 – Campanha “Novos Clientes”	79
Ação 2 – A caminho da fidelização	83
5.7. Controlo e análise de resultados	86
5.8. Plano de contingência	87
Capítulo 6 – Conclusões	88
6.1. Principais conclusões e implicações para a gestão	88
6.2. Limitações e possíveis investigações futuras	89
Bibliografia	91
Apêndices	94
Apêndice 1 – Estrutura do Inquérito	94
Apêndice 2 - Análise dos Inquéritos.....	98

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura da investigação.....	3
Figura 2 - Gestão de relacionamentos	12
Figura 3 - Grupos de relacionamento com clientes	12
Figura 4 - A lealdade estimula a rentabilidade.....	14
Figura 5 - Modelo dos 7S's	31
Figura 6 - Processo de segmentação	33
Figura 7 - Organograma da farmácia Gaia Jardim	45
Figura 8 - <i>Layout</i> da farmácia Gaia Jardim	47
Figura 9 - Logótipo da farmácia Gaia Jardim.....	48
Figura 10 - Cadeia de abastecimento da farmácia Gaia Jardim.....	50
Figura 11 - Critérios de segmentação	69
Figura 12 - Exemplo de MUPI e <i>outdoor</i> de sinalização.....	79
Figura 13 - Exemplo de <i>outdoor</i>	80
Figura 14 - Cronograma de atividades da ação 1	82
Figura 15 - Cronograma de atividades da ação 2	84

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução do Marketing	8
Tabela 2 - - Métodos para medição da satisfação dos clientes.....	16
Tabela 3 - Escalões de preços dos medicamentos e respetivas margens.....	23
Tabela 4 - Tipos de comunicação dos retalhistas, objetivos e meios.....	26
Tabela 5 - Estrutura do plano de marketing.....	30
Tabela 6 – Número de inquéritos recolhidos	40
Tabela 7 - Oferta da farmácia Gaia Jardim	48
Tabela 8 - Evolução do nº de empresas farmacêuticas, armazéns, farmácias, postos e locais de venda MNSRM	55
Tabela 9 – Número de habitantes por farmácia (2014)	56
Tabela 10 - Evolução do mercado do medicamento entre 2010 e 2015	56
Tabela 11 - Satisfação vs. fidelização dos inquiridos	64
Tabela 12 - Orçamento das ações	85
Tabela 13 – Controlo e análise de resultados	86
Tabela 14 - Média da importância dada dos inquiridos relativo aos fatores .	99
Tabela 15 - Média da importância dada dos inquiridos relativo aos fatores, consoante o género.....	100
Tabela 16 - Frequência na procura em função da categoria de produtos	102
Tabela 17 - Nível médio de satisfação dos inquiridos	108
Tabela 18 - Sugestões dos inquiridos.....	114

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género dos inquiridos.....	40
Gráfico 2 - Idade dos inquiridos	41
Gráfico 3 - Ocupação profissional dos inquiridos	41
Gráfico 4 - Rendimento médio mensal dos inquiridos	41
Gráfico 5 - Evolução do volume de negócios da farmácia Gaia Jardim em 2015	44
Gráfico 6 - Forma como o inquirido conheceu a farmácia Gaia Jardim	52
Gráfico 7 - Probabilidade do word-of-mouth dos inquiridos.....	52
Gráfico 8 - Género dos clientes da farmácia Gaia Jardim.....	59
Gráfico 9 - Morada dos clientes da farmácia Gaia Jardim.....	59
Gráfico 10 - Idade dos clientes da farmácia Gaia Jardim	60
Gráfico 11 - Importância do preço em função do rendimento do inquirido ..	61
Gráfico 12 - Importância da rapidez no atendimento em função da idade do inquirido	61
Gráfico 13 - Frequência dos inquiridos a uma farmácia.....	62
Gráfico 14 - Frequência do inquirido à farmácia Gaia Jardim.....	62
Gráfico 15 -Níveis de satisfação dos inquiridos.....	63
Gráfico 16 - Grau de fidelidade dos inquiridos à farmácia Gaia Jardim.....	64
Gráfico 17 - Procura global por categoria de produto	65
Gráfico 18 – Hipótese de possíveis novos serviços	76

Siglas

SLab - *Service Management Lab*

ANF – Associação Nacional das Farmácias

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e dos produtos de Saúde

MNSRM – Medicamento(s) Não Sujeito(s) a Receita Médica

OF – Ordem dos Farmacêuticos

WHO – *World Health Organisation*

INE – Instituto Nacional de Estatística;

PME – Pequenas e Médias Empresas

PLV - Publicidade no Local de Venda

CRM - *Customer Relationship Management*

PR – Preço de Referência

PVA – Preço de Venda ao Armazenista

PVF – Preço de Venda à Farmácia

PVP – Preço de Venda ao Público

MUPI - Mobiliário Urbano Para Informação

Glossário

Cross-selling – venda cruzada

Sponsoring - patrocínio

Word-of-mouth – passa-a-palavra

Need-for-touch – necessidade do cliente tocar no produto

Media - meios de comunicação social

Força de vendas – conjunto de pessoas que têm como missão principal vender os produtos da empresa por meio de contactos diretos com clientes

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Âmbito do projeto

A presente investigação enquadra-se na modalidade trabalho de projeto, e surge no âmbito da proposta de investigação efetuada pelo *Service Management Lab* (SLab) da Universidade Católica do Porto. A escolha por esta modalidade em detrimento da de dissertação, prende-se com a vontade em aplicar conceitos teóricos estudados ao longo do Mestrado em Gestão a um caso de estudo no seu contexto real.

O tema nomeado inicialmente pelo SLab consistia numa análise ao perfil de clientes da farmácia Gaia Jardim, com recurso a uma base de dados de transações desta farmácia, no entanto, este tema não foi possível investigar, devido à impossibilidade da extração dessa mesma base de dados.

Face a isto, em reunião com a direção da farmácia juntamente com a professora Dra. Conceição Portela, definiu-se que o plano de marketing na farmácia Gaia Jardim seria o novo tema em estudo.

1.2. Definição do problema e objetivos de estudo

Criada pela farmacêutica e empreendedora Dra. Luísa Venda há cerca de 1 ano e meio, a farmácia Gaia Jardim é a primeira em Portugal com um conceito totalmente inovador, conhecido a nível internacional como *citypharma*. Situada no concelho de Vila Nova de Gaia, esta moderna farmácia tem um grande potencial de crescimento e ambiciona ser a maior farmácia a nível nacional.

Devido ao facto desta farmácia ser ainda jovem, não existe uma direção estratégica claramente delineada, sobretudo na área do marketing, pelo que surgiu, portanto, a ideia da construção de um plano de marketing como foi referido anteriormente. Desta forma, os objetivos desta investigação passam

por diagnosticar a situação atual da farmácia Gaia Jardim, com recurso a um inquérito aos seus clientes, e apresentar soluções estratégicas no âmbito do marketing, que permitam à farmácia atingir as suas metas.

Associada à falta de uma estratégia de marketing bem delineada, a principal preocupação desta farmácia prende-se com a otimização da sua carteira de clientes. A direção desta organização sente que os atuais clientes podem ser rentabilizados e que existem muitos consumidores que desconhecem a sua existência. Desta forma, a principal questão de investigação que aqui se coloca é concretizada na seguinte frase: de que forma a farmácia Gaia Jardim consegue otimizar a sua carteira de clientes, angariando novos clientes e fidelizando os atuais?

1.3. Estrutura da investigação

A estrutura deste estudo inicia-se com o presente capítulo 1, onde se pode encontrar o âmbito do projeto, a definição do problema e dos objetivos de estudo, e, por fim, a indicação da organização desta pesquisa.

Para o sucesso desta investigação, é essencial compreender os conceitos e ideias relacionadas com o tema principal. Desta forma, o objetivo do enquadramento teórico é reunir e analisar inúmeras definições e bases teóricas de diferentes autores fundamentais para este estudo. Esta primeira parte da investigação encontra-se dividida em dois capítulos fundamentais: o capítulo 2 referente ao marketing aplicado à farmácia comunitárias, e o capítulo 3 respeitante ao tema plano de marketing.

Segue-se o capítulo 4 referente à metodologia de investigação utilizada, bem como a explicação sobre os procedimentos e técnicas de recolha e tratamento de dados.

No capítulo 5 encontra-se a elaboração do plano de marketing especificamente construído para a farmácia Gaia Jardim. Nesta seção

abordam-se quadro aspetos essenciais neste tipo de plano: o diagnóstico da situação ao nível interno e externo à organização, a definição dos objetivos e das estratégias de marketing, a implementação com as diversas políticas do marketing-*mix*, e ainda o controlo e avaliação das ações a executar.

Por último, são apresentadas as devidas conclusões desta pesquisa no capítulo 6, assim como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras. Toda esta estrutura referida está evidenciada com maior clareza na seguinte figura.

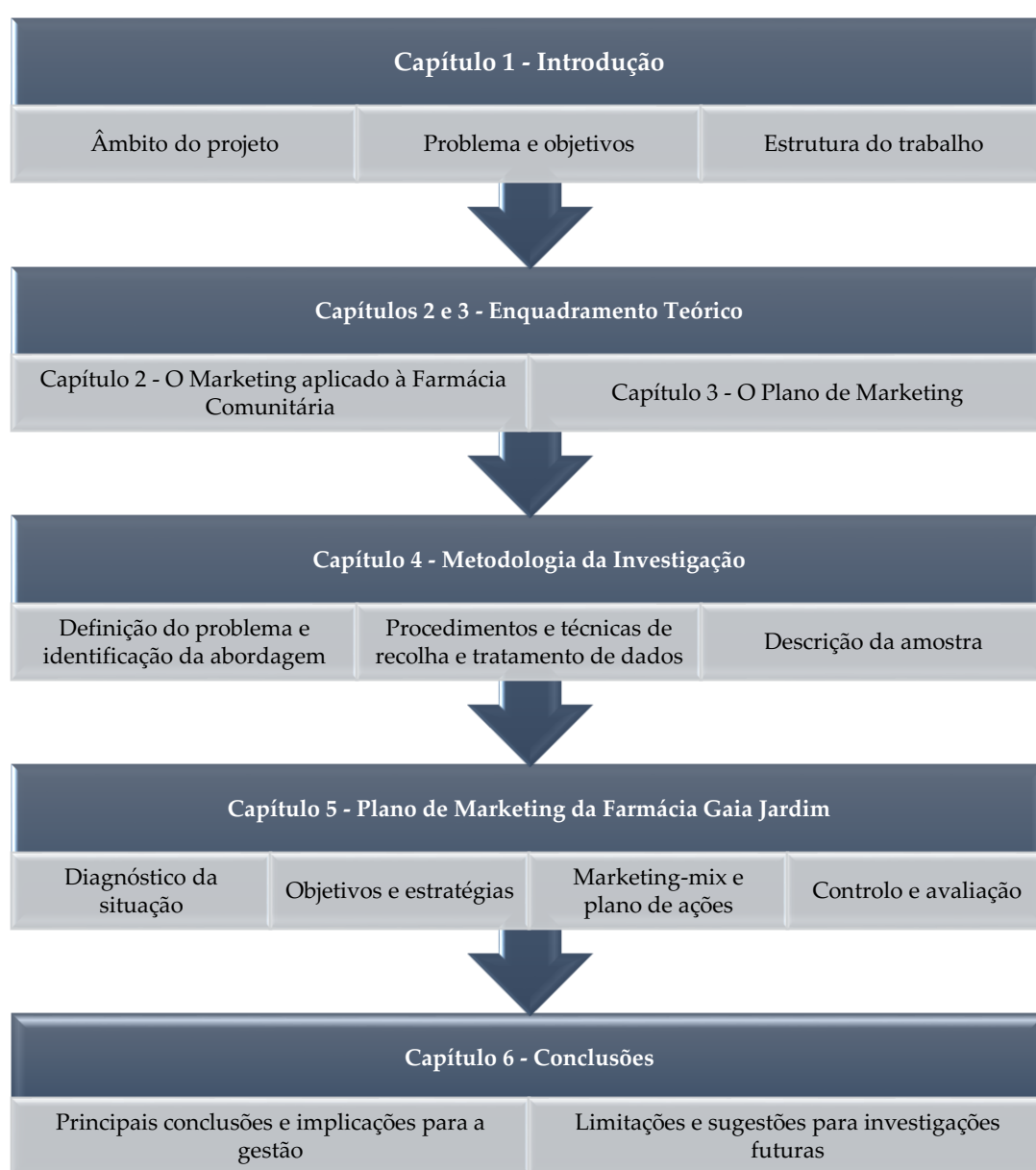


Figura 1 - Estrutura da investigação

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 2 – O Marketing aplicado à Farmácia Comunitária

2.1. Introdução

O setor farmacêutico é bastante complexo, uma vez que participam vários grupos económicos distintos: a farmácia de indústria, de distribuição, hospitalar e comunitária. Esta última é o termo técnico utilizado para representar as farmácias de acesso ao público, e que, nesta investigação, importam examinar.

Atualmente, existe já muita informação referente ao marketing da indústria farmacêutica, porém, este domínio é muito distinto daquele que se pretende aprofundar, uma vez que é vocacionado para o marketing de fabrico, e não para o marketing de consumo, em particular, de consumo de produtos e serviços farmacêuticos.

Na atividade das farmácias comunitárias, existe uma relação de continuidade entre os produtos e os serviços. No entanto, “não se pode dividir o mundo do marketing em dois universos distintos: o dos produtos e o dos serviços” (Lindon et al., 2008). Posto isto, e face à falta de informação específica e científica sobre o tema pretendido, este capítulo tem como objetivo reunir os conhecimentos relevantes que estão na base do marketing aplicado à farmácia comunitária, e que são: o marketing referente ao comércio a retalho, e ao marketing de serviços, com enfoque, no marketing relacional.

Desta forma, neste capítulo será abordado um primeiro tópico destinado à definição e funções das farmácias comunitárias, seguido da definição e evolução do marketing. Posteriormente, serão apresentadas as matérias relacionadas com o marketing de retalho e de serviços, onde é explicada a sua definição e características próprias, seguido do tema do marketing relacional, que está totalmente interligado com o marketing de serviços. Por fim, serão

expostas as estratégias e o marketing-*mix* aplicado ao setor do retalho farmacêutico, que reúne os conceitos mais pertinentes dos domínios do marketing anteriormente analisados.

2.2. A farmácia comunitária

A farmácia comunitária, também designada de farmácia de oficina, é “um espaço que se caracteriza pela prestação de cuidados de saúde de elevada diferenciação técnico-científica, que tenta servir a comunidade sempre com a maior qualidade” (OF, 2009).

Em concreto, a farmácia comunitária consiste num estabelecimento especializado no comércio a retalho de produtos farmacêuticos, e na prestação de diversos serviços adicionais e complementares à prática farmacêutica.

Devido à sua acessibilidade à população, a farmácia comunitária é uma das portas de entrada no sistema de saúde (OF, 2009) e representa um pilar fundamental para a saúde pública, devido ao seu contributo na prevenção, na educação, na monitorização e no acompanhamento dos doentes (Ferreira, 2009).

As funções desempenhadas pelos farmacêuticos comunitários têm aumentado progressivamente ao longo do tempo, no entanto as suas tarefas principais são a dispensa de medicamentos de acordo com a prescrição dos médicos e, quando legalmente permitido, a venda de medicamentos sem receita médica. É da sua competência garantir o fornecimento preciso dos produtos adequados, o devido aconselhamento aos pacientes, e a participação em programas de promoção da saúde (WHO, 1994).

2.3. Definição de marketing

Hoje em dia, o termo marketing é já habitualmente utilizado pela maioria dos cidadãos, no entanto, nem sempre é aplicado da melhor forma (Lindon et al., 2004). A palavra Marketing tem origem da união das palavras *market*, que significa mercado, e *ing*, que indica ação. Ou seja, o vocábulo marketing exprime “ação de mercado” (Ferreira et al. 2012). Ao longo do tempo, este conceito tem evoluído bastante e, atualmente, existem inúmeras definições sobre o mesmo.

De acordo com a definição de Kotler (1994, p. 6), o marketing é um “processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”. Já Lindon et al. (2004) exploraram o conceito de marketing como um conjunto de processos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais tem interesse, os comportamentos favoráveis à concretização dos seus objetivos. Deste modo, é possível afirmar que este conceito está relacionado com a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, e, numa definição mais curta, o marketing pode ser visto como a satisfação das necessidades de forma lucrativa (Kotler e Keller, 2006).

Mais recentemente, em Julho de 2013, a American Marketing Association (AMA) aprovou a seguinte definição: o marketing é a “atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e a troca de ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade como um todo.”

Em suma, todas estas definições analisadas se traduzem numa perspetiva semelhante: o marketing é o processo de troca entre a satisfação das necessidades do cliente e os objetivos da organização. Contudo, este conceito tem evoluído bastante e, hoje em dia, passou também a ver visto como um

método para a resolução de problemas da sociedade (Kotler et al., 2010), como será exposto em seguida.

2.4. Evolução do marketing

Segundo Kotler et al. (2010), o marketing passou por três fases:

- A primeira fase decorreu na era da revolução industrial e caracterizava-se pelo facto do marketing estar **centrado no produto**. O principal objetivo era tornar a produção o mais uniformizada possível, de forma a obter menores custos. As empresas viam o mercado como um conjunto de compradores com necessidades físicas para satisfazer.

- A segunda fase desenvolveu-se com o progresso das novas tecnologias de informação e comunicação. Os consumidores passaram a ter acesso a muita informação e facilmente conseguiam comparar produtos semelhantes. Nesta altura, as empresas começaram a ter como objetivo a satisfação e a retenção dos seus clientes, apostando na segmentação e no posicionamento. Passaram a considerar o consumidor inteligente e dotado de coração e mente. Em suma, o marketing passou a ser **orientado para o consumidor**.

- A terceira fase é considerada a era do marketing **voltado para os valores**. Nesta fase, para além das empresas terem em consideração a satisfação do cliente, têm ainda um objetivo maior: fazer do mundo um lugar melhor, contribuindo com soluções para problemas da sociedade. Os consumidores são considerados seres humanos integrais com mente, coração e espírito.

Tabela 1 - Evolução do Marketing

	Marketing		
	Centrado no produto	Orientado para o consumidor	Voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter clientes	Fazer do mundo um lugar melhor
Como o mercado é visto	Compradores de massa com necessidades físicas	Consumidores inteligentes com coração e mente	Seres-humanos integrais com coração, mente e espírito
Conceito-chave	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Proposta de Valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2010)

Sintetizando, segundo este autor, a abordagem do marketing, após ter estado centrada no produto e no consumidor, está hoje voltada para o ser humano como um todo. Os consumidores optam, cada vez mais, por organizações que criam propostas de valor funcionais, emocionais e espirituais e que incorporam a filosofia de fazer do mundo um lugar melhor (Kotler et al., 2010).

2.5. O marketing de retalho

As atividades de comércio por retalho estão inteiramente orientadas para o cliente e são todas aquelas que envolvem a venda de bens ou serviços, diretamente ao consumidor final, para seu uso pessoal (Kotler e Armstrong, 2008). Mesmo sem terem consciência, os retalhistas usam técnicas de marketing desde sempre (Lendrevie et al., 2015).

A maioria destas atividades são praticadas em lojas para esse efeito, no entanto, tem-se verificado um crescimento das *nonstore retailing*, isto é, das vendas realizadas, por exemplo, através da internet, telefone, catálogo e porta-a-porta (Kotler e Armstrong, 2008).

No caso das farmácias comunitárias, existe já a possibilidade da venda *online* e da entrega ao domicílio de medicamentos, o que confirma o desenvolvimento da sua atividade fora do local habitual. Porém, o método mais comum é, ainda, a venda em estabelecimentos especializados para o efeito.

As características a ter em atenção deste tipo de marketing são, essencialmente, as seguintes (Lindon et al., 2008):

- **Pouco conhecimento sobre os consumidores:** apesar do contacto direto com o cliente, os retalhistas poucas vezes recorrem a métodos sistemáticos de análise, como por exemplo, inquéritos regulares sobre decisões de compra, de forma a conhecer melhor os seus consumidores;
- **Um marketing experimental:** um retalhista pode facilmente executar um teste e avaliar o resultado que daí advém. Ou seja, existe um proveito potencial muito grande da possibilidade de experimentação, que os retalhistas devem rentabilizar ao máximo;
- **Uma visão a curto prazo:** todos os dias os retalhistas obtêm novas informações sobre as vendas e, por isso, estão muitas vezes focados no curto

prazo da empresa. É fundamental a definição de uma visão estratégica de longo prazo;

- **Um marketing a dois níveis:** que pode ser local (em cada loja) ou a nível nacional (caso existam várias lojas no país).
- **Um marketing de dois tipos:** a jusante, colocando o alvo nos clientes, ou a montante, onde o alvo são os fornecedores;

2.6. O marketing de serviços

É cada vez mais recorrente a implementação de serviços nas farmácias comunitárias, como é o caso dos serviços de farmacovigilância e do apoio domiciliário. Devido a este fato, o marketing de serviços constitui hoje um grande desafio para os farmacêuticos (Wood et al., 2011).

De uma forma simplificada, os serviços podem ser definidos como o desempenho dedicado a um cliente (Lovelock et al., 1999). Proença (2008, p. 106) define marketing de serviços como a “especialidade do marketing que se ocupa dos processos que procuram a satisfação das necessidades dos consumidores, sem que para esse efeito seja fundamental a transferência de um bem para o cliente”.

Quando comparados com os bens, são normalmente referidas quatro diferenças relevantes presentes nos serviços (Lovelock et al., 1999):

1. **Intangibilidade:** um serviço consiste num desempenho, por esta razão é intangível, ou seja não pode ser tocado, ao contrário dos bens;
2. **Heterogeneidade:** os serviços são heterogêneos, uma vez que variam consoante as condições, que são difíceis de controlar;
3. **Perecibilidade:** os serviços não podem constituir *stock*;
4. **Inseparabilidade:** devido à produção e consumo simultâneo dos serviços.

As particularidades dos serviços apresentadas conduzem a grandes implicações para o marketing, sendo que o papel do marketing é crucial, por exemplo, para reduzir a incerteza associada à intangibilidade do serviço. Uma das principais especificidades do marketing de serviços é este pressupor a existência de um ponto de vista relacional (Lindon et al., 2008). Desta forma, torna-se fundamental estudar com mais detalhe este novo conceito que, apesar de estar intrinsecamente ligado ao marketing de serviços, é merecedor de um subcapítulo próprio.

2.7. O marketing relacional

Foi em meados dos anos 80 que a teoria do marketing relacional se desenvolveu, com o propósito de responder às necessidades crescentes das empresas focadas em serviços, primariamente do setor bancário e segurador (Doucette e McDonough, 2002). Ao longo do tempo, com a emergência do setor dos serviços, o tema do relacionamento com clientes e parceiros tem ganho cada vez mais relevância (Grönroos, 2007).

Uma vez que o setor das farmácias comunitárias possui uma forte ligação com a prestação de serviços, torna-se essencial aprofundar este tema. O marketing relacional faculta estratégias práticas para auxiliar os farmacêuticos a transmitir o valor dos serviços que prestam e a estimular a colaboração ativa dos pacientes (Doucette e McDonough, 2002).

Grönroos (2007, p. 29) define este conceito da seguinte forma: “o objetivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e aumentar, e, quando necessário, terminar a relação com os clientes ou outras partes, para que os objetivos de ambas as partes se encontrem. É atingido através da mútua concretização das promessas feitas”, ou seja, do ponto de vista relacional, o marketing serve para as empresas gerirem as suas relações com o mercado

(Grönroos, 2007). Este domínio do marketing implica a passagem de uma lógica de venda para uma lógica relacional, onde a satisfação e a fidelização desempenham funções decisivas (Figura 2) (Côrte-Real et al., 2014).

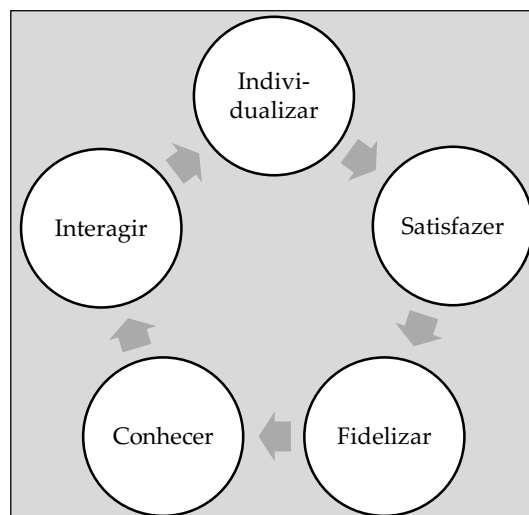


Figura 2 - Gestão de relacionamentos

Fonte: Côrte-Real et al. (2014)

Regra geral, hoje em dia é muito mais económico manter um cliente do que angariar um novo (Côrte-Real et al., 2014). Nesta lógica, as organizações começam a ter em conta que, quando perdem um cliente, perdem muito mais do que uma simples venda, perdem também o conhecido *customer lifetime value*. Este conceito pode ser explicado como o valor de compras estimado que um determinado cliente poderá fazer ao longo da vida do relacionamento com a empresa (Kotler e Armstrong, 2008).

Kotler e Armstrong (2008) consideram que as empresas devem olhar para alguns dos seus clientes como ativos que necessitam de ser geridos e maximizados. Alguns, não todos, uma vez que nem todos são bons investimentos. Nesta perspetiva, Reinartz e Kumar (2002) apresentam uma divisão dos clientes consoante a sua rentabilidade e lealdade, exposta na figura 3.

High Profitability	Butterflies High profit potencial	True Friends Highest profit potencial
Low Profitability	Stangers Lowest profit potencial	Barnacles Low profit potencial
	Low Loyalty	High Loyalty

Figura 3 - Grupos de relacionamento com clientes

Fonte: Reinartz e Kumar (2002)

O grupo de clientes *“true friends”* engloba os clientes ideais, uma vez que são, simultaneamente, rentáveis e fiéis. As suas necessidades enquadram-se bem nos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (Kotler e Armstrong, 2008). São o segmento de clientes com maior potencial de lucro e, portanto, as ações a implementar devem cativar este grupo, e ter como base uma comunicação consistente, mas não excessiva (Reinartz e Kumar, 2002).

O conjunto de clientes designado *“butterflies”* vê, também, as suas necessidades satisfeitas com o que a empresa oferece, no entanto, são clientes pouco fiéis, uma vez que procuram sempre os melhores negócios (Kotler e Armstrong, 2008). Nesta lógica, a estratégia a considerar deve passar pela garantia da transação, com potenciais investimentos de curto-prazo, como ofertas especiais ou promoções (Reinartz e Kumar, 2002).

O grupo *“barnacles”* engloba o conjunto de consumidores leais, mas pouco rentáveis, devido sobretudo à limitação entre as suas necessidades e o que a empresa tem para oferecer. Estes constituem o tipo de clientes mais problemático para a empresa. Se esta não conseguir torná-los rentáveis, deve desistir deles (Kotler e Armstrong, 2008).

Os clientes *“strangers”* são, simultaneamente, pouco leais e pouco rentáveis, pelo que é aconselhado não existir qualquer tipo de esforços de marketing direcionado a este agregado de consumidores (Reinartz e Kumar, 2002).

Sintetizando, os clientes têm perfis diferentes e carecem, portanto, de diferentes estratégias de gestão de relacionamento. O objetivo da empresa deve ser a construção da relação certa com o cliente certo (Kotler e Armstrong, 2008). Posto isto, é importante estudar com mais detalhe o papel que a fidelização representa nos dias de hoje.

2.7.1. O papel da fidelização

Segundo Saias (2007), uma organização deve dar maior destaque à qualidade dos consumidores fiéis, em vez da quota de mercado alcançada. Desta forma, este autor defende a importância de repensar o marketing ao nível de 3 R's:

- Retenção de clientes;
- Vendas relacionadas: estimular a compra de outros produtos e serviços;
- Indicações (*referrals*): encorajar os clientes a dar boas referências a colegas e amigos.

A lealdade é fruto de uma relação duradoura baseada numa troca de informações e recompensas, mutuamente vantajosa (Marques, 2014). De acordo com Saias (2007), a lealdade dos clientes induz à rentabilidade e ao crescimento sustentado das vendas, forma apresentada na figura 4.

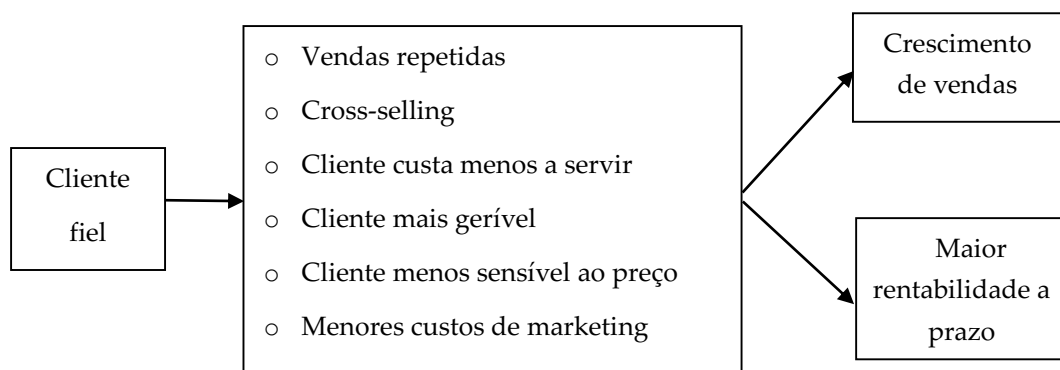


Figura 4 - A lealdade estimula a rentabilidade

Fonte: Saias (2007)

Na mesma linha de pensamento, Marques (2014) refere que a atual prioridade das empresas deve ser focalizar os esforços na manutenção dos clientes e conseguir maior volume de compra de cada um deles ao longo do tempo. As razões deste foco prendem-se com a redução: da rotação de clientes, da incerteza, das reclamações, e de diversos custos de gestão de clientes, como de recrutamento e recuperação, contribuindo assim para assegurar a permanência e o crescimento do negócio.

A condição necessária para conseguir a lealdade do cliente é a sua satisfação (Saias, 2007), pelo que este tema assume uma grande importância dentro do marketing relacional.

2.7.2. O papel da satisfação

O nível de satisfação de um cliente pode ser definido como a diferença entre o desempenho percebido e a expectativa criada em relação a um determinado produto ou serviço. Desta forma, os clientes estão satisfeitos quando as expectativas são atendidas e estão deslumbrados quando as expectativas são superadas (Kotler, 1994).

Existem várias ferramentas que podem medir o nível de satisfação dos clientes e, desta forma, elucidar a empresa relativamente a este tema. Fornell (1992) sugere alguns métodos definidos na tabela seguinte:

Tabela 2 - - Métodos para medição da satisfação dos clientes

Método	Conceito/Observações
Sistemas de sugestões e reclamações	Facilitar o fluxo de informação no processo de reclamações e de sugestões que um cliente possa avançar. De forma rápida, este sistema irá fornecer à empresa novas ideias e comunicará problemas importantes a resolver, sobre os quais poderá atuar de imediato.
Questionários de satisfação aos clientes	<p>O primeiro sistema não é suficiente para perceber a satisfação dos clientes, uma vez que a maioria dos clientes irá comprar menos ou mesmo mudar de fornecedor em vez de apresentar qualquer reclamação.</p> <p>A condução periódica de um questionário de satisfação permite obter uma mensuração direta deste nível.</p>
Cliente mistério	Este método consiste na contratação de uma pessoa para simular que é um cliente e, desta forma, esclarecer os pontos fortes e fracos da sua experiência enquanto cliente da empresa e também dos seus concorrentes. Pode ainda criar problemas para perceber como estes são resolvidos.
Análise do cliente perdido	Consiste no contacto de clientes que deixaram de comprar os produtos da empresa ou que escolheram outros concorrentes para perceber a razão desta alteração. É importante também a monitorização da taxa de retenção de clientes, que se estiver em declínio pode indicar que a empresa não está a satisfazer os seus clientes.

Fonte: Fornell (1992) citado por Kotler (1994)

Os clientes satisfeitos são uma mais valia para uma empresa, uma vez que, geralmente, compram mais, permanecem fiéis por um período mais longo, são menos sensíveis ao preço e falam positivamente sobre a empresa a outras pessoas (Kotler, 1994).

Sintetizando, as empresas devem decidir o montante a despende em marketing relacional segundo os diferentes grupos de consumidores, devidamente distribuídos em função da sua rentabilidade e fidelidade (Kotler, 1994).

2.8. Estratégias e marketing-*mix* aplicado à farmácia comunitária

As estratégias dos retalhistas prendem-se com a escolha dos públicos-alvo e com o posicionamento da loja (Kotler e Armstrong, 2008). Ao nível do *marketing-mix*, ou *retailing-mix*, embora com características particulares em função do contexto da distribuição, tal como foi analisado no ponto anterior, pode também ser dividido em variáveis, tal como o *marketing-mix* dos fabricantes (Lindon et al., 2008). Desta forma, podem ser tomadas decisões ao nível do sortido de produtos e serviços, dos preços praticados, da comunicação e da localização (Kotler e Armstrong, 2008).

No entanto, Lovelock et al. (1999) consideram que a natureza dos serviços exige a análise de outros componentes estratégicos, tendo criado, portanto, o modelo dos “8 Ps”, que inclui 4 variáveis adicionais: os processos, as pessoas, as evidências físicas, a produtividade e a qualidade. Neste modelo, existem três departamentos primários e interdependentes: o marketing, as operações e os recursos humanos. A área de marketing não pode funcionar separadamente das outras áreas funcionais, caso contrário, não haverá um alinhamento entre os elementos dos 8P's, o que conduzirá ao fracasso da empresa (Lovelock et al., 1999).

2.8.1. Produto/Serviço

Nesta política estão incluídas as decisões sobre três variáveis principais: o sortido de produtos e serviços, o ambiente da loja, e a estratégia de serviço. Estas variáveis devem diferenciar o retalhista e ir de encontro às expectativas do público-alvo (Kotler e Armstrong, 2008).

Contudo, sendo a farmácia comunitária um espaço de prestação de serviços, deve haver uma especial atenção a todos os aspetos adicionais relacionados com o serviço principal, especialmente os que possam criar valor

para os clientes. São exemplo disso os serviços suplementares, que vão desde a informação disponível à forma de pagamento, à hospitalidade ou até mesmo à segurança (Lovelock et al.,1999).

No caso das farmácias comunitárias, existem serviços inerentes aos produtos que fazem parte da função dos farmacêuticos, como é o caso do aconselhamento da medicação mais adequada e explicação da correta administração pelo paciente. Porém, existem muitos outros serviços não obrigatórios, que fazem a diferença numa farmácia.

Sortido de produtos e serviços

Os produtos disponíveis numa farmácia são classificados como produtos de consumo, ou seja são produzidos com a finalidade de serem usados pelo consumidor final (Cannon et al., 2008). As estratégias de sortido de produtos de um retalhista, segundo Lindon et al. (2008), podem ser as seguintes:

- Defensiva: um sortido largo e pouco profundo;
- Ofensiva: um sortido estreito, mas profundo;
- Desempanagem: um sortido estreito e pouco profundo;
- Atração: um sortido largo e razoavelmente profundo.

Relativamente à política de marcas dos retalhistas, esta pode ser monomarca ou multimarca (Lindon et al., 2008). No caso prático das farmácias comunitárias, estas têm, sem dúvida, uma política multimarca, uma vez que comercializam várias marcas de produtos.

Nesta variável, é importante salientar alguns aspetos legais relativos ao sortido de produtos e serviços, bem como ao nível dos *stocks* de medicamentos. Segundo a legislação em vigor, o artigo 33º do decreto-lei nº 148 de 1 de Agosto de 2012, refere quais os produtos que as farmácias comunitárias podem fornecer ao público, que são eles: medicamentos; substâncias medicamentosas; medicamentos e produtos veterinários; medicamentos e produtos homeopáticos; produtos naturais; dispositivos médicos; suplementos

alimentares e produtos de alimentação especial; produtos fitofarmacêuticos; produtos cosméticos e de higiene corporal; artigos de puericultura; e produtos de conforto. Já o decreto-lei nº 11, de 8 de Março de 2012, determina que “as farmácias têm que ter em *stock*, no mínimo, de três medicamentos de cada grupo homogêneo de entre os cinco medicamentos com o preço mais baixo, devendo dispensar o de menor preço, salvo se for outra a opção do doente”.

Em 2014, um questionário realizado pela ANF a 1345 indivíduos indicou que 4 em cada 10 inquiridos desistiram de comprar um medicamento no último ano, por este não existir em *stock* na farmácia. Outra conclusão importante retirada foi o facto de 50% dos auscultados ter esperado mais de 24 horas pela sua chegada, e também 50% dos inquiridos ter sido obrigado a percorrer vários estabelecimentos (ANF, 2015). Este estudo revela a enorme importância que o correto sortido de produtos numa farmácia tem para os consumidores.

A portaria n.º 1429, de 2 de Novembro de 2007, define genericamente os serviços farmacêuticos que podem ser prestados pelas farmácias, que são: o apoio domiciliário; a administração de primeiros socorros; a administração de medicamentos; a utilização de meios auxiliares de diagnóstico e terapêutica; a administração de vacinas não incluídas no plano nacional de vacinação; programas de cuidados farmacêuticos; campanhas de informação; e colaboração em programas de educação para a saúde. De acordo com esta portaria, “as farmácias foram evoluindo na prestação de serviços de saúde e, de meros locais de venda de medicamentos, bem como da produção de medicamentos manipulados para uso humano e veterinário, transformaram-se em importantes espaços de saúde, reconhecidos pelos utentes.”

Um inquérito realizado a 686 farmácias em 2013, permitiu concluir que os serviços mais presentes nas farmácias são a medição da tensão arterial (99,9%) e da glicemia (99%). Salienta, também, a livre implementação de novos serviços, como as consultas de nutrição (63%) e podologia (41%). Em suma,

este estudo conclui que, face ao ano de 2006, existe uma maior oferta de serviços de cuidados farmacêuticos (Martins et al., 2013), o que demonstra a preocupação das farmácias a este nível.

Ambiente da loja

O ambiente e o conceito da loja são também aspetos a ter em atenção dentro da política de produto, uma vez que representam a identidade e o posicionamento da empresa (Lendrevie et al., 2015). O retalhista deve proporcionar o ambiente que mais se ajusta ao público-alvo e que orienta o consumidor à compra (Kotler e Armstrong, 2008). Isto é, aspetos como a decoração, a organização do espaço, a iluminação, o *design* sonoro e olfativo, promovem a diferenciação face aos seus concorrentes (Lendrevie et al., 2015).

Estratégia de serviço

Os serviços podem ser uma forma de diferenciação face à concorrência e um aspeto de atração da loja, no entanto muitos retalhistas consideram-nos uma dificuldade adicional em termos de formação dos colaboradores e nos custos da empresa (Lindon et al., 2008).

Segundo Lendrevie et al. (2015) as estratégias de serviço são função da maior ou menor integração dos serviços associados à compra do produto, e podem ser: serviço incluído, serviço opcional (pago) e serviço limitado. A estratégia de serviço habitualmente usada pelas farmácias é do serviço incluído, ou seja, o cliente não paga mais pelo aconselhamento disponibilizado pelo farmacêutico ou pela ajuda dada por uma conselheira.

2.8.2. Preço

Os métodos de determinação dos preços podem envolver 3 perspetivas: os custos, a procura e a concorrência (Lambin, 2000). No caso dos retalhistas, uma das estratégias de preço mais comum é conhecida como *competitive pricing*

strategies, que fixa o preço a partir dos concorrentes (Bearden et al., 2007). Existem 4 modalidades dentro desta estratégia: alinhar os preços pelos concorrentes; ter preços superiores (no caso de produtos diferenciados em qualidade, *design*, inovação); fixar preços mais baixos para manter ou aumentar a quota de mercado, também conhecido como preço de combate; ou ainda uma política agressiva de redução de preços, conhecida como guerra de preços (Lendrevie et al., 2015).

Relativamente às variações que o preço pode sofrer, existem as seguintes estratégias promocionais (Kotler e Armstrong (2008):

- *Every day low pricing* – isto é, preços baixos todos os dias, o que implica poucos descontos ou promoções de vendas;
- *“High-low” pricing* - ou seja, no dia-a-dia os preços são mais altos, mas existem frequentemente promoções de vendas, para aumentar o tráfego na loja e gerar uma imagem de preços baixos;
- *No price promotion* – estratégia usada por retalhistas que preferem diferenciar-se pela qualidade do produto ou serviço em vez do preço.

Um estudo feito pelo IPAM sobre o comportamento do consumidor na distribuição moderna conclui que estamos perante “um consumidor mais racional no tocante à gestão do seu rendimento, mas que gosta que o surpreendam (com ações de promoção diversas) e que o façam sentir-se no controlo do processo de compra” (Magalhães et al., 2011). No entanto, um inquérito realizado a 749 clientes de super e hipermercados, sobre 22 produtos de grande consumo, conclui que o consumidor memoriza muito pouco os preços, e que apenas 7% dos inquiridos conseguiram indicar o preço exato de dois produtos (Fady, 1976, citado em Lindon et al., 2008)

Outro tópico relevante para o retalhista está relacionado com a forma como se atinge a rentabilidade, que pode ser através da percentagem da margem bruta de cada produto ou através da rotação dos produtos (Lendrevie et al., 2015). Os retalhistas devem decidir se preferem obter uma margem bruta alta

ou se preferem ter níveis de volume alto, uma vez que as duas raramente são possíveis (Kotler e Armstrong, 2008).

Para além da definição das condições monetárias a praticar, a organização deve ter em conta outros custos em que os clientes possam incorrer para a obtenção de um serviço, e tentar minimizá-los. Como é o caso do tempo, das experiências sensoriais desagradáveis (barulho e cheiros), do esforço físico ou mental (Lovelock et al.,1999).

No caso concreto das farmácias comunitárias, estas pertencem a um setor muito regulado a vários níveis, com especial enfoque ao nível dos preços. Enquadram-se nos regimes de preços com regras especiais e margens de comercialização fixadas, como será analisado de seguida.

Relativamente à formação do preço dos medicamentos, segundo o artigo 5º do Decreto-Lei n.º 112, de 29 de Novembro de 2011, o preço de venda ao público (PVP) é composto por:

- a) preço de venda ao armazenista (PVA);
- b) margem de comercialização do distribuidor grossista;
- c) margem de comercialização do retalhista;
- d) taxa sobre a comercialização de medicamentos;
- e) imposto sobre o valor acrescentado.

No artigo 6.º do mesmo decreto-lei, refere-se que a formação atual dos preços dos medicamentos em geral tem como base a média dos preços de venda ao armazenista (PVA) para o mesmo medicamento nos países de referência (Espanha, Itália e Eslovénia). Já no artigo 11.º, encontram-se as margens máximas de comercialização dos medicamentos comparticipados e não comparticipados para as farmácias, que variam muito consoante o PVA, e que reduzem à medida que o preço do medicamento aumenta:

Tabela 3 - Escalões de preços dos medicamentos e respetivas margens

PVA	Margem sobre o PVA
igual ou inferior a 5€	5,58 %, acrescido de € 0,63;
Entre 5,01€ a 7€:	5,51 %, acrescido de € 1,31;
€ 7,01 a € 10:	5,36 %, acrescido de € 1,79;
€ 10,01 a € 20:	5,05 %, acrescido de € 2,80;
€ 20,01 a € 50:	4,49 %, acrescido de € 5,32;
superior a € 50:	2,66 %, acrescido de € 8,28.

Fonte: Decreto-Lei n.º 112, de 29 de Novembro de 2011

De salientar, ainda, o decreto-lei nº 307, de 31 de Agosto de 2007, que faz referência à possibilidade de se praticar descontos nas farmácias comunitárias.

O estudo referido no ponto anterior, executado pela ANF em 2014 a 1345 indivíduos, revela que 39% dos inquiridos deixaram de comprar um fármaco por não o conseguirem pagar, que 44% referiram que o farmacêutico não propôs um medicamento equivalente mais barato, e que 36% consideram que o preço de outros produtos para além dos medicamentos são demasiado elevados (ANF, 2015).

2.8.3. Distribuição

Existem 4 tipos de intermediários que podem fazer parte de um canal de distribuição: os grossistas, os retalhistas, os agentes e as sociedades comerciais de serviços (Lambin, 2000). As farmácias comunitárias enquadram-se claramente nos retalhistas independentes. Este tipo de intermediário vende bens e serviços diretamente aos consumidores finais para satisfazer as suas necessidades, tomando os títulos de propriedade dos produtos comprados. A sua remuneração é uma margem calculada pela diferença entre o preço de

compra pago e o preço de venda ao público (Lambin, 2000). As suas formas de funcionamento podem ter em conta (Lambin, 2000):

- o nível de serviço: livre serviço ou serviço completo;
- o modo operacional: margem baixa-rotação forte ou margem elevada-rotação lenta. Ou seja, o primeiro compete muito ao nível do preço, enquanto que o segundo combina a imagem do ponto de venda e os serviços.

Relativamente à localização, esta é considerada a variável mais importante do *retailing-mix* e a sua escolha deve ter como base um estudo da zona de atração (Lendrevie et al., 2015). Os clientes dão cada vez mais importância à rapidez e à conveniência da localização (Lovelock et al., 1999). Um inquérito realizado a 267 utentes com a finalidade de compreender as suas motivações na escolha da farmácia conclui que 67% tem como principal motivo a proximidade geográfica (Carvalho, 2013), o que mostra a importância desta variável.

Como foi já referido, nas farmácias comunitárias existe já a possibilidade da venda ao domicílio e da venda através de canais digitais. Estas duas novas formas de distribuição a retalho são cada vez mais procuradas e utilizadas.

2.8.4. Comunicação

A comunicação pode ser desenvolvida com três finalidades diferentes: informar, persuadir e encorajar. As empresas que prestam serviços sentem mais a necessidade de informar e explicar claramente as vantagens de que o consumidor pode usufruir, bem como de partilhar instruções sobre o processo. Ou seja, as informações fornecidas nesta área têm uma componente educativa muito forte (Lovelock et al., 1999).

As ações de comunicação podem ser separadas em *above the line*, quando os investimentos publicitários são realizados nos *media* (imprensa, TV, *outdoors*, rádio, cinema, internet), ou *below the line*, quando as empresas não usam os

media para comunicar a mensagem que pretendem divulgar, como é o caso do *merchandising*, *sponsoring*, relações públicas e promoções (Lindon et al., 2008).

O *mix* de comunicação pode também incluir dois tipos de estratégias: *pull* e *push*. A primeira refere-se a uma estratégia de atração dos consumidores, enquanto que a segunda tem como finalidade estimular a força de vendas e a distribuição (Lindon et al., 2008). Dentro deste *mix*, existem as seguintes variáveis de comunicação: o *merchandising*, a publicidade, a força de vendas, o marketing direto, o patrocínio e mecenato, as relações públicas, o marketing digital, e a promoção de venda (Lendrevie et al., 2015).

No caso dos retalhistas, estes podem usar todas estas variáveis. A promoção de vendas pode ser realizada com demonstrações nas lojas, concursos, visitas de celebridades e exposições. Já as técnicas de relações públicas podem ser postas em prática com eventos especiais, revistas, *newsletters*, abertura das lojas e até atividades de serviço público (Kotler e Armstrong, 2008). Os retalhistas têm, normalmente, três objetivos de comunicação que se complementam: a promoção da imagem da insígnia, a criação de tráfego na loja e o aumento da compra média por cliente (Lendrevie et al., 2015). A tabela 4 mostra a natureza das ações e os meios para atingir esses objetivos.

Tabela 4 - Tipos de comunicação dos retalhistas, objetivos e meios

Objetivos	Espaços de comunicação e natureza das ações	Meios
Afirmar o posicionamento de marketing da insígnia	- Sobretudo comunicação nacional; - A nível local: duplicação nacional nos <i>media</i> locais; comunicação institucional, relações públicas, <i>sponsoring</i> com os meios locais.	Imprensa, TV, rádio, <i>outdoors</i> , relações públicas (<i>sponsoring</i> no local); mecenato
Atrair o máximo de pessoas aos pontos de venda	- Especialmente comunicação local; - Anúncios de ações de promoção, comunicação sobre os preços e acontecimentos.	Imprensa, rádio, <i>outdoors</i> , organização de eventos, promoções através da internet
Estimular as compras nos pontos de venda	- Comunicação nas lojas ou nas suas proximidades; - <i>Merchandising</i> dos produtores e retalhistas; - Publicidade no local de venda (PLV), demonstrações, degustações e promoção de vendas	PLV (folhetos, rádio, vídeo e anúncios internos); Promoção (topos de gôndola, ilhas, expositores, embalagens dos produtos).

Fonte: Adaptado de Lendrevie et al. (2015)

As técnicas mais tradicionais de comunicação são normalmente as mais utilizadas nas farmácias. A publicidade nos *media* é a mais conhecida, mas existe também a prática da promoção com cupões, *newsletters* e *flyers*. Algumas farmácias usam também o recurso aos *media* para informar o público acerca da sua participação em eventos de saúde pública (Desselle e Zgarrick, 2009).

Em suma, todas as técnicas de comunicação são igualmente aplicáveis à farmácia comunitária. Por exemplo, o caso da força de vendas que, apesar de ser um tema desconfortável para muitos farmacêuticos que sentem que não faz parte da sua profissão, é sem dúvida uma técnica muito eficiente (Desselle e Zgarrick, 2009).

2.8.5. Processo, evidências físicas, pessoas, produtividade e qualidade

Um processo inclui o método e a sequência de ações a executar. Nos serviços, os processos devem ser eficientes, não causando atrasos nem burocracias desnecessárias. Esta é uma condição necessária para oferecer uma boa experiência ao cliente, mas também para aumentar a produtividade e diminuir possíveis erros (Lovelock et al.,1999). Numa farmácia, o foco deve passar pelo processo completo da dispensa de medicação. No entanto, deve também concentrar-se em matérias específicas dos serviços (Desselle e Zgarrick, 2009), como por exemplo, os passos que devem ser seguidos no serviço de apoio domiciliário.

Todas as evidências físicas visíveis pelo cliente causam um grande impacto nas suas impressões. Estas evidências podem incluir as condições do edifício, a decoração do espaço ou até mesmo a apresentação dos colaboradores, pelo que carecem de uma boa gestão (Lovelock et al.,1999). A farmácia deve garantir um ambiente adequado, tanto no espaço da dispensa de medicamentos como no espaço da prestação de outros serviços. Os gestores devem assegurar respostas positivas às seguintes questões: temos um espaço de estacionamento adequado? A aparência da farmácia confere uma imagem profissional? O equipamento que usamos está atualizado? (Desselle e Zgarrick, 2009).

Um aspeto que também influencia muito a qualidade percebida de um serviço por parte de um cliente é a interação direta que este tem com o(s) colaborador(es) dessa empresa. Desta forma, é fundamental que a organização se preocupe em recrutar as pessoas certas para o lugar certo, em dar-lhes a formação necessária e em mantê-las constantemente motivadas (Lovelock et al.,1999). Nas farmácias comunitárias, este tópico é particularmente importante, uma vez que a profissão exige contínua formação e atualização ao

longo do tempo, e em que a motivação dos farmacêuticos é um fator crítico para o sucesso da organização (Desselle e Zgarrick, 2009).

Por último, a produtividade e a qualidade são dois conceitos essenciais na gestão de uma empresa de serviços. A qualidade é fundamental para a diferenciação e para a lealdade dos clientes. Por outro lado, a produtividade é importante para manter um nível de custos apropriado. É necessária uma boa gestão do *trade-off* destes dois elementos (Lovelock et al.,1999), ou seja, é importante evitar que o desenvolvimento de ações que reduzam custos (e aumentem a produtividade) não se traduzam em reduções no nível da qualidade.

Uma vez concluída esta análise ao capítulo 2 sobre o marketing aplicado à farmácia comunitária, será então iniciado um novo capítulo referente ao tema estabelecido anteriormente, o plano de marketing.

Capítulo 3 – O Plano de Marketing

3.1 Introdução

Este capítulo do enquadramento teórico diz respeito aos conceitos principais de um plano de marketing: a sua definição, como deve ser a sua estrutura e o que se pretende analisar em cada tópico.

3.2. Definição e estrutura

Planear é o inverso de improvisar e consiste, portanto, na tomada de um conjunto de decisões antecipadamente e de forma explícita. Tal como noutras áreas, em marketing é muito importante o devido planeamento das ações a realizar (Lendrevie et al., 2015). O planeamento em marketing oferece inúmeras vantagens, tais como estruturar os procedimentos, definir políticas e ações a desenvolver, assegurar a sua coerência a nível interno e externo, e ainda controlar a eficácia das decisões tomadas (Pires, 1991).

O plano de marketing consiste, assim, no instrumento central para organizar o esforço de marketing (Kotler e Keller, 2006). Este plano representa uma ferramenta de gestão que determina os caminhos que uma organização deve percorrer para atingir o sucesso no seu negócio (Lendrevie et al., 2015). Um esforço contínuo de planeamento e uma adequada organização de marketing são auxiliares essenciais dos gestores para conhecerem a empresa, o setor e o caminho a percorrer para atingirem os seus objetivos (Pires, 1991). Este plano atua em dois níveis diferentes de gestão: o nível estratégico e o nível tático.

Com base na análise das oportunidades do mercado, o primeiro nível diz respeito ao público-alvo selecionado e à proposta de valor que será oferecida pela organização. Quanto ao segundo nível, são escolhidas as táticas de marketing a usar, nomeadamente no que diz respeito às características dos

produtos, à distribuição selecionada, à comunicação realizada e ao preço praticado (Kotler e Keller, 2006).

O conteúdo do plano de marketing pode variar em alguns aspetos. Devido a esta circunstância, procedeu-se à recolha das propostas de três autores relativamente à estrutura de um plano de marketing, sumariadas na tabela 5.

Tabela 5 - Estrutura do plano de marketing

Kotler (1994)	Kotler e Armstrong (2008)	Lendrevie et al. (2015)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sumário executivo ○ Situação atual de marketing ○ Análise de oportunidades e problemas ○ Definição de objetivos ○ Estratégia de marketing ○ Programas de ação ○ Projeções financeiras ○ Controlo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sumário executivo ○ Situação atual de marketing ○ Análise das oportunidades e das ameaças ○ Objetivos e obstáculos ○ Estratégia de marketing ○ Programas de ação ○ Orçamento ○ Controlo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diagnóstico da situação ○ Análise SWOT ○ Diretrizes estratégicas ○ Fatores críticos de sucesso ○ Objetivos ○ Opções estratégicas de marketing ○ Marketing-mix ○ Plano de ação ○ Plano de contingência ○ Orçamento

Fonte: Adaptado de Kotler (1994), Kotler e Armstrong (2008) e Lendrevie et al. (2015)

Como é possível identificar, os conteúdos não diferem muito entre autores. Todos eles concordam que exista previamente uma análise à situação atual de marketing e que se definam oportunidades e ameaças, de forma a realizar um diagnóstico profundo sobre a empresa. De seguida, devem-se fixar os objetivos pretendidos e as estratégias para os atingir. Estas estratégias têm que ser postas em prática com programas de ação, devidamente controlados e orçamentados, reforçados com um plano de contingência.

3.3. Diagnóstico da situação

É necessário realizar uma análise ao ambiente das empresas, para compreender em que contexto atuam. O ambiente de marketing é formado por atores e forças externas que influenciam a competência de gestão de marketing para construir e manter ligações de sucesso com os clientes-alvo (Kotler e Armstrong, 2008). De forma a simplificar, esta análise pode ser dividida no diagnóstico interno da organização, que incide sobre o desempenho, a estrutura e os recursos disponíveis de uma empresa, e no diagnóstico da envolvente externa, que por sua vez se divide na macro e microambiente (Lendrevie et al., 2015).

3.3.1 Análise interna

Esta análise faz referência aos recursos de que a organização possui e às dificuldades ou fraquezas que limitam a sua evolução (Lindon et al., 2004). Deve incluir a evolução das performances da empresa, uma análise estrutural e organizacional, bem como a análise de outros recursos disponíveis (Lendrevie et al., 2015).

Nesta análise, podemos ainda incluir o modelo dos 7S's (figura 5), uma vez que permite fazer uma análise profunda a sete aspetos internos essenciais de uma organização: a sua missão (*superordinate goals*), estratégia (*strategy*), o pessoal (*staff*), os saberes (*skills*), o estilo (*style*), os sistemas (*systems*), e a estrutura (*structure*) (Waterman et al., 1980).



Figura 5 - Modelo dos 7S's

Fonte: Waterman et al. (1980)

3.3.2. Análise externa

Para Kotler e Keller (2006), o principal objetivo de uma análise ao ambiente é descobrir novas oportunidades. O macroambiente desta envolvente é composto por influências positivas e negativas a uma empresa, nos seguintes domínios: política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal, também conhecida como análise PEST. Quanto ao microambiente, este é formado pela envolvente em que a organização concorre e que influencia a sua posição competitiva: o mercado, os concorrentes, os fornecedores e os clientes (Lendrevie et al., 2015).

3.3.3. Análise SWOT

A análise SWOT (*stengths, weaknesses, opportunities and threats*) é uma conclusão, e não um resumo, do diagnóstico da situação a nível interno e externo. Deve reconhecer os elementos principais que possibilitem estabelecer prioridades e deve fazer recomendações relativamente aos riscos associados e os problemas a resolver (Lindon et al., 2004). É possível estabelecer as principais diretrizes estratégicas através do cruzamento das ameaças e oportunidades mais pertinentes com os pontos fortes e fracos de maior relevo (Lendrevie et al., 2015).

As forças são as qualidades distintivas da empresa e que podem ser valorizadas na estratégia de posicionamento e de comunicação, enquanto que as fraquezas são aspetos que devem ser melhorados.

Relativamente às oportunidades e ameaças, são aspetos provocados por fatores externos, ou seja que estão fora do controlo da empresa e que podem derivar de vários campos, como é o caso das tendências do mercado, do comportamento dos consumidores e da envolvente concorrencial (Lambin, 2000).

3.4. Fixação dos objetivos

É nesta fase que são definidos os objetivos do plano de marketing, os quais devem ser de dois tipos: objetivos financeiros e objetivos de marketing (Kotler, 1994).

É fundamental a definição específica dos objetivos que se desejam alcançar e estes devem representar o fio condutor do dia-a-dia da empresa (Lendrevie et al., 2015). A escolha prévia dos objetivos permite, entre outras coisas, assegurar a coerência da estratégia do plano com a estratégia geral da empresa, assim como viabiliza a construção de indicadores de avaliação e a monitorização dos resultados (Lindon et al., 2004).

3.5. Estratégia de marketing

4.5.1. Segmentação e *targeting*

Devido ao fato do mercado não ser homogêneo, é essencial que uma empresa conheça os seus públicos-alvo, por forma a garantir uma melhor adaptação entre estes e as políticas definidas pela empresa (Lindon et al., 2004). Este entendimento é possível através do processo de segmentação, como se pode observar na figura seguinte:

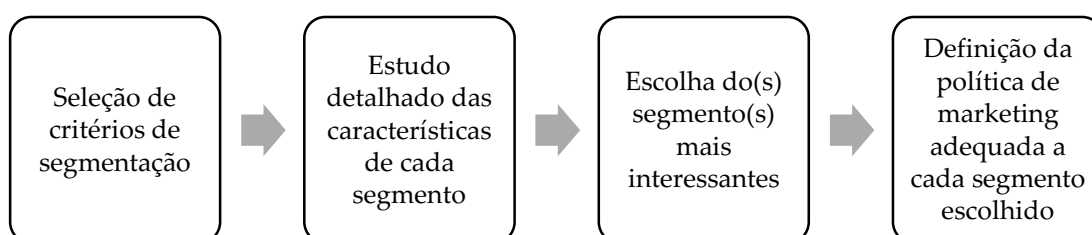


Figura 6 - Processo de segmentação

Fonte: Lendrevie et al. (2015)

A segmentação do mercado consiste, portanto, na repartição do mercado em diversos grupos de consumidores com características ou necessidades

comuns e que podem precisar de programas de marketing específicos (Kotler e Armstrong, 2008). Após a análise pormenorizada dos segmentos, é realizada a escolha dos públicos-alvo (*targeting*) em função da sua atratividade (Lindon et al., 2004).

Alguns exemplos de segmentação (Kotler e Armstrong, 2008):

- Critérios geográficos: país, região, cidade, densidade e clima;
- Critérios demográficos: idade, género, agregado familiar, estado civil, rendimento, ocupação profissional, educação, religião, raça, geração (*baby boomer*, *generation X*, *generation Y*) e nacionalidade;
- Critérios psicográficos: classe social, estilo de vida e personalidade (compulsivo, autoritários, ambicioso);
- Critérios comportamentais: ocasionais, vantagens procuradas (qualidade, serviço, rapidez), frequência de compra e estado de lealdade (nenhuma, médio, forte, muito forte).

4.5.2. Posicionamento e proposta de valor

Segundo Lindon et al. (p. 154, 2004), o posicionamento “é uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes”. Ou seja, consiste em posicionar a oferta de mercado na mente dos consumidores-alvo (Kotler e Armstrong, 2008).

Considera-se que um posicionamento é bom quando este é atrativo, credível e singular (Lindon et al., 2004). Este conceito está estritamente relacionado com a proposta de valor de uma empresa, que representa a diferenciação da oferta de mercado da empresa em relação aos seus concorrentes, por forma a criar valor para o cliente (Kotler e Armstrong, 2008).

3.6. Marketing-mix e plano de ação

As escolhas tomadas, em relação ao público-alvo e ao posicionamento, devem ser transformadas em programas de marketing, ou seja em decisões sobre o total de despesas em marketing, o marketing-mix e os respectivos recursos alocados (Kotler, 1994).

O marketing-mix consiste nas deliberações tomadas ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação (Kotler e Amrstrong, 2008). No entanto, como já foi referido, Lovelock et al. (1999) criou o modelo dos “8 P’s” devido à natureza dos serviços, o que inclui a análise ao nível do processo, produtividade e qualidade, pessoas e evidências físicas. Este tópico representa, assim, um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para alcançar os seus objetivos de marketing no público-alvo escolhido (Kotler, 1994).

O plano de ação mostra, detalhadamente, a forma como as estratégias de marketing serão postas em prática. Deve responder às seguintes questões: o que será feito em concreto? Quando, por quem e quanto custará? (Kotler e Amrstrong, 2008)

3.7. Plano de contingência e controlo de marketing

Qualquer plano de marketing, por mais rigoroso que seja, deve ter em conta a eventualidade de sucederem fenómenos a vários níveis, que podem implicar mudanças significativas na estratégia ou nas ações definidas no plano. Esses acontecimentos podem ser relativos à própria empresa, ao mercado, aos seus concorrentes ou até à sociedade em geral (Lendrevie et al., 2015). Devido a este aspeto, é aconselhável a construção de um plano de contingência. Este plano deve reconhecer: principais fatores externos que, caso ocorram, obriguem a modificações consideráveis às ações de marketing; as causas desses fatores; o

impacto previsível na empresa e as respectivas medidas de suavização (Lendrevie et al., 2015).

Relativamente ao controlo de marketing deve ocorrer durante a implementação do plano de marketing e deve abranger três aspetos importantes: a medição dos resultados, a avaliação dos resultados e as ações de correção de forma a diminuir a distância entre os objetivos e os resultados alcançados (Kotler e Armstrong, 2008).

Capítulo 4 - Metodologia da Investigação

4.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se rever qual o problema em estudo, os objetivos da investigação e a sua questão principal, mas também de esclarecer qual o método de estudo utilizado, os procedimentos e as técnicas de recolha e tratamento de dados, bem como a descrição da amostra recolhida.

4.2. Definição do problema e identificação da abordagem

Como foi referido anteriormente, esta investigação tem como objetivos realizar um diagnóstico da situação atual da farmácia Gaia Jardim, com recurso a um inquérito aos seus clientes, e apresentar soluções estratégicas no âmbito do marketing, que permitam atingir as suas metas.

O principal problema que esta farmácia encontra está relacionado com a otimização da sua carteira de clientes. Desta forma, a questão de investigação formulada anteriormente foi a seguinte: de que forma a farmácia Gaia Jardim consegue otimizar a sua carteira de clientes, angariando novos clientes e fidelizando os atuais?

A metodologia utilizada nesta investigação é o estudo de caso, uma vez que se trata de uma organização com determinadas especificidades próprias. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso pode ser definido como um teste empírico que investiga um fenómeno contemporâneo inserido num contexto real, onde os limites entre o fenómeno e o contexto não são evidentes, e onde o investigador não tem controlo sobre esses acontecimentos. Esta abordagem de investigação baseia-se em várias fontes de dados, como é o caso da análise documental, das entrevistas e através de observação direta, que possibilitam a

compreensão da realidade organizacional e dos seus processos (Eisenhardt, 1989).

A presente investigação seguiu, principalmente, as orientações de uma abordagem qualitativa, por se entender que seria a mais adequada para o estudo de fenómenos de contexto organizacional.

4.3. Procedimentos e técnicas de recolha e tratamento de dados

Para a elaboração deste estudo foi primeiramente definido o tema, bem como os objetivos a atingir e a questão de investigação. De seguida, foi apresentada uma exposição teórica sobre os fundamentos do marketing aplicados ao caso concreto da farmácia comunitária, assim como a estrutura e conteúdo que um plano de marketing deve possuir.

Na segunda parte desta investigação, procedeu-se à construção do plano de marketing para esta farmácia, que teve como base várias fontes de informação fundamentais. Foram utilizados dois tipos de dados, os primários e os secundários. Os dados primários consistem nas informações originais recolhidas para o objetivo em específico do trabalho de investigação. Os dados secundários, pelo contrário, são informações existentes já reunidas anteriormente para outros propósitos (Kotler, 1994).

Os dados secundários foram reunidos através de diversas fontes provenientes: do *software* utilizado pela empresa, o SIFARMA 2000, de documentos internos da organização, de estatísticas oficiais (INE, OF, INFARMED, Banco de Portugal), de artigos e estudos realizados neste setor.

Para preparar uma ação de marketing é estritamente necessário começar por conhecer o público (Lindon et al., 2004), desta forma, foram recolhidos dados primários sobre o consumidor, através da aplicação de um inquérito direcionado aos utentes da farmácia Gaia Jardim (ver Apêndice 1), uma vez

que é esta a ferramenta mais usada em marketing para recolher este tipo de dados (Kotler, 1994).

O inquérito consiste num conjunto de questões apresentadas aos inquiridos, que podem ser perguntas de resposta aberta ou fechada. As primeiras permitem que os inquiridos respondam com as suas próprias palavras (Kotler, 1994), enquanto que as segundas limitam a resposta dada pelo inquirido. No entanto, este instrumento precisa de ser desenvolvido com muito cuidado, uma vez que a forma como cada questão é colocada pode influenciar a resposta. Face a isto, foram tidas em conta, no momento do desenho do inquérito, algumas regras essenciais para a sua realização (Bryman, 2008):

- Ter sempre em mente a questão de investigação;
- Perceber se os inqueridos têm o conhecimento necessário para responder à pergunta que lhes é feita;
- Nas perguntas de respostas fechadas, haver um equilíbrio nas opções de respostas;
- Evitar: questões com termos ambíguos e termos técnicos; perguntas longas ou demasiado gerais; fazer questões que, na realidade, são duas perguntas ao mesmo tempo; questões que incluam termos negativos.

No inquérito apresentado para a recolha de dados, foram usadas, sobretudo, perguntas de resposta fechada, de forma a facilitar a interpretação dos resultados. No entanto, a última pergunta é de resposta aberta, com o objetivo de dar espaço ao cliente para dar a sua opinião ou sugestão de melhoria.

A aplicação desta ferramenta decorreu entre 16 de Novembro e 31 de Dezembro, através de dois meios: presencialmente nas instalações da farmácia e via eletrónica, enviado para 353 emails de clientes e publicado duas vezes no Facebook da farmácia. A população em análise corresponde ao conjunto dos atuais clientes da farmácia Gaia Jardim, um número, portanto, impossível de

determinar, e a amostra é não probabilística de conveniência, uma vez que foram selecionados os membros da população mais acessíveis para obter informações.

O resultado foi a recolha de 157 inquéritos, sendo que 11 foram anulados devido ao número de respostas deixadas em branco. Desta forma, obtiveram-se 146 inquéritos válidos para análise dos resultados como se pode ver na tabela 6.

Tabela 6 – Número de inquéritos recolhidos

	Nº inquéritos	Nº inquéritos anulados	Nº inquéritos válidos
Presencial	63	3	60
Facebook	24	2	22
E-mail	70	6	64
Total	157	11	146

Fonte: Elaboração própria

Os dados foram recolhidos na plataforma Google docs, que permite a sua extração para Microsoft Excel, versão 2016. Esta base de dados foi tratada e analisada recorrendo à estatística descritiva. As conclusões foram inseridas nos subcapítulos do plano de marketing que faziam mais sentido, sendo que grande parte dos resultados encontram-se no tópico do diagnóstico externo na análise do consumidor.

4.4. Descrição da amostra

Das 146 respostas obtidas no inquérito, 78% são do género feminino, sendo que apenas 22% do género masculino (gráfico 1).

De salientar que 41% dos inquéritos foram respondidos por clientes com idades compreendidas entre os 30 e os

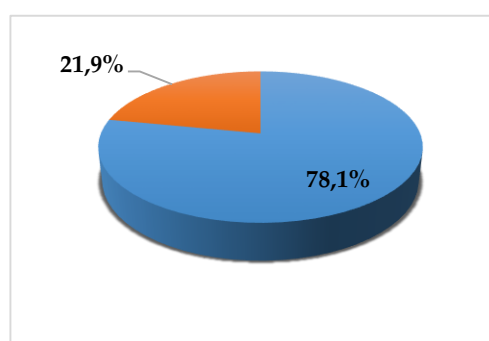


Gráfico 1 - Género dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

39 anos. Sendo que 87,7% dos inquiridos estão entre os 20 e os 49 anos de idade (gráfico 2).

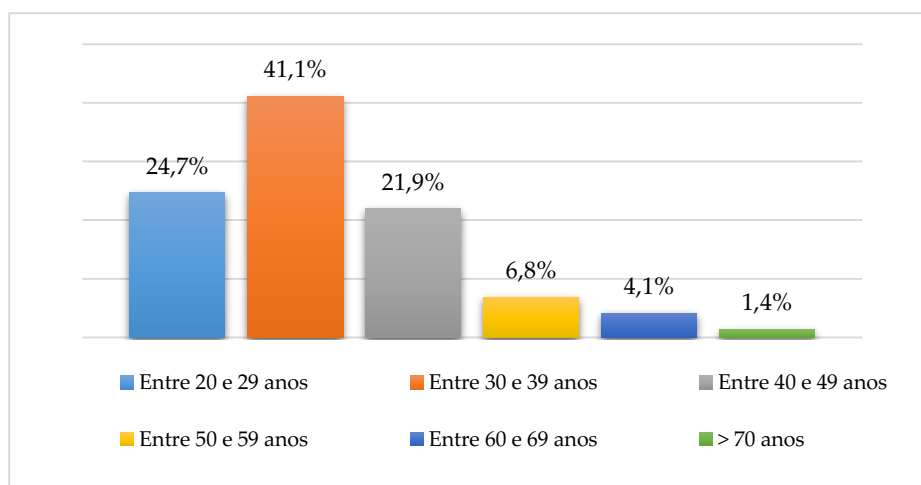


Gráfico 2 - Idade dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

Relativamente à ocupação profissional dos inquiridos, como se pode observar no gráfico 3, a maioria, 73%, é constituída por trabalhadores por conta de outrem e 15,6% são trabalhadores por conta própria. Apenas 7% são desempregados e uma pequena percentagem, de 4,3%, são reformados.

Por fim, no gráfico 4 está espelhado o rendimento médio mensal auferido pelos inquiridos que, em grande parte, se situa entre os valores de 600€ e 1300€, cerca de 63% da amostra.

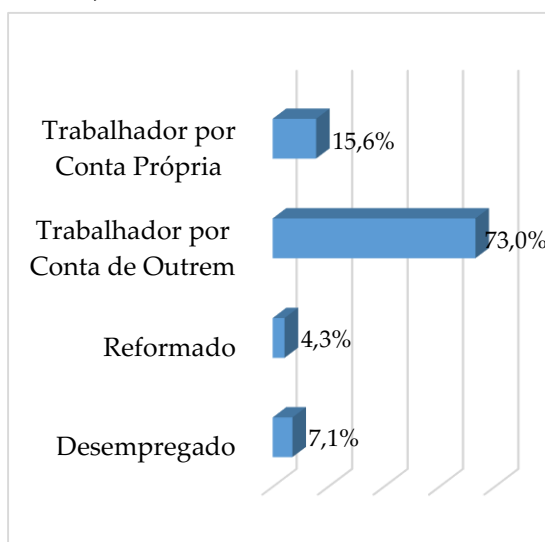


Gráfico 3 - Ocupação profissional dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

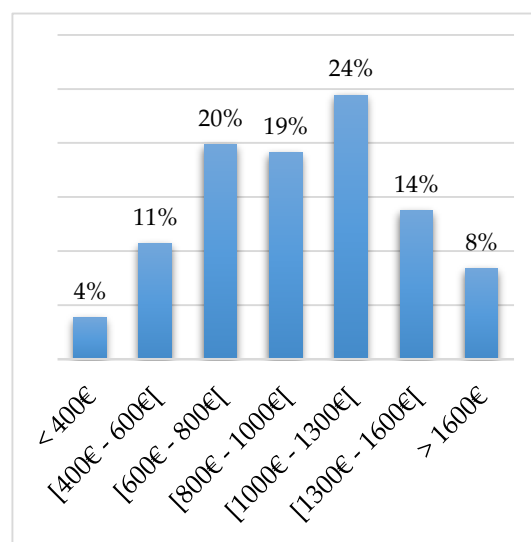


Gráfico 4 - Rendimento médio mensal dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

Capítulo 5 – O Plano de Marketing da Farmácia Gaia Jardim

5.1. Introdução

Este plano de marketing, desenvolvido especificamente para a farmácia Gaia Jardim, pretende colmatar algumas dificuldades sentidas por esta organização, nomeadamente ao nível da sua otimização.

O conteúdo deste plano inicia-se com o diagnóstico da situação, ao nível externo e interno à organização, e posteriormente são definidos os objetivos e as opções estratégicas de marketing. De seguida, será proposto um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa pode utilizar para alcançar os seus objetivos de marketing no público-alvo selecionado, bem como as ações prioritárias dada a limitação dos recursos. Por fim, é apresentado um plano de controlo e de avaliação para a monitorização das ações e ainda um plano de contingência.

5.2. Diagnóstico da situação

Para compreender em que contexto a farmácia atua, é necessário realizar um diagnóstico ao ambiente da mesma. O diagnóstico da situação da farmácia Gaia Jardim será dividido em duas seções: a primeira incidirá sobre a análise interna à empresa, e a segunda parte contém um estudo à sua envolvente externa.

5.2.1. Diagnóstico interno

No diagnóstico interno à farmácia, será feita uma breve apresentação desta organização e da sua evolução. Em seguida, será aplicado o modelo dos 7S's com o objetivo de analisar aspetos essenciais que fazem parte de qualquer

empresa e de verificar se estes se encontram devidamente alinhados. Por último, haverá espaço para examinar a situação atual de marketing nas variáveis produto, preço, distribuição e comunicação. As restantes variáveis referidas no enquadramento teórico, pessoas, processos, evidências físicas, produtividade e qualidade, não serão mencionadas diretamente nesta seção, mas encontram-se referenciadas ao longo desta análise interna à farmácia.

5.2.1.1. Breve apresentação e evolução da farmácia

A farmácia Gaia Jardim é a primeira, e atualmente única, farmácia comunitária em Portugal com um conceito totalmente inovador, conhecido a nível internacional como *citypharma*.

Criada pela farmacêutica e empreendedora Dra. Luísa Venda, esta farmácia tem apenas 1 ano e meio de atividade, uma vez que abriu as suas portas a 22 de Setembro de 2014. A ideia nestes moldes surgiu numa viagem a Paris, nomeadamente, com uma visita à famosa farmácia “Citypharma Du Four Bonaparte”, que pode ser consultada em www.pharmacie-paris-citypharma.fr. No entanto, em Inglaterra e no Brasil encontra-se muito este modelo de negócios, que já é visto como um caso de grande sucesso.

O conceito de *citypharma* refere-se a um espaço farmacêutico amplo, maior que o tradicional, onde o cliente pode encontrar tudo relacionado com saúde, apenas num só local. Pressupõe a oferta variada de produtos e marcas, a preços de mercado muito competitivos. A farmácia Gaia Jardim encaixa-se neste conceito, uma vez que possui um espaço de 1000 m² recheado com produtos de várias áreas de saúde, de marcas distintas, com um atendimento muito prestável e diversos serviços ao dispor do cliente. Oferece tudo isto ao consumidor, num horário alargado das 9h às 23h, 365 dias por ano.

Esta moderna farmácia tem um grande potencial de crescimento e ambiciona ser a maior farmácia a nível nacional, não só em termos de espaço, como também ao nível de vendas e prestação de serviços. Quanto ao seu

desempenho, a farmácia Gaia Jardim, desde Janeiro a Novembro de 2015, evoluiu positivamente, crescendo de forma global cerca de 68% (gráfico 5). No entanto, os valores do volume de negócios relativos à prestação de serviços rondam valores muito baixos para a capacidade e recursos disponíveis que possuem, o que demonstra a falta de otimização a este nível, ponto fraco que a farmácia pretende colmatar. Pelo gráfico da evolução do volume de negócios também se pode concluir que existe uma sazonalidade de variações mensais, com maiores picos nos meses de verão.

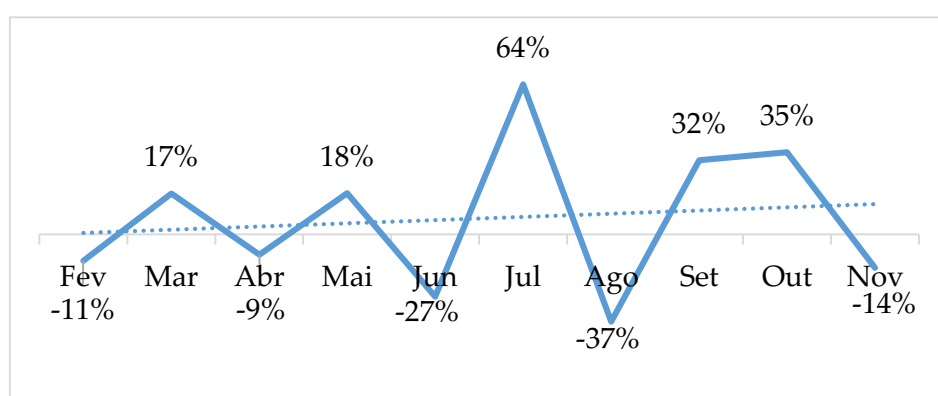


Gráfico 5 - Evolução do volume de negócios da farmácia Gaia Jardim em 2015

Fonte: Documentos internos da farmácia; Elaboração própria

5.2.1.2. Modelo dos 7S's

➤ Missão, visão, valores e estilo:

A missão da farmácia Gaia Jardim encontra-se afixada num quadro de comunicação interna e passa por: “satisfação do cliente; serviço personalizado; fidelização do cliente”. Têm também definida como visão “ser a melhor e maior farmácia de Portugal, onde o cliente é a prioridade”, e quanto aos valores pelos quais se regem são eles o profissionalismo, o espírito de equipa e a interajuda.

O clima da organização é de boa disposição entre os colaboradores, que trabalham em equipa. O estilo de liderança predominante é o democrático, uma vez que são delegadas tarefas e responsabilidades de acordo com o perfil de cada colaborador, mas onde a opinião de cada um é escutada e tomada em

conta. É de salientar ainda que existe uma relação próxima entre todos os níveis hierárquicos, poucas formalidades entre processos, mas também alguma desorganização interna nos mesmos.

➤ **Estratégia:**

Esta organização comercializa produtos farmacêuticos, bem como outros produtos relacionados com o bem-estar e beleza, para toda a comunidade, a preços bastantes competitivos.

A estratégia da farmácia Gaia Jardim definida passa por “fidelizar o cliente através dos serviços farmacêuticos; trabalho em equipa; melhorar a comunicação com o exterior”. A médio e longo-prazo, esta farmácia ambiciona ser a maior em Portugal, ao nível do volume de negócios.

➤ **Estrutura:**

A estrutura da organização é vertical e compreende três níveis hierárquicos: a direção técnica, os chefes de equipa e os diversos profissionais, como pode ver visualizado na figura 7.

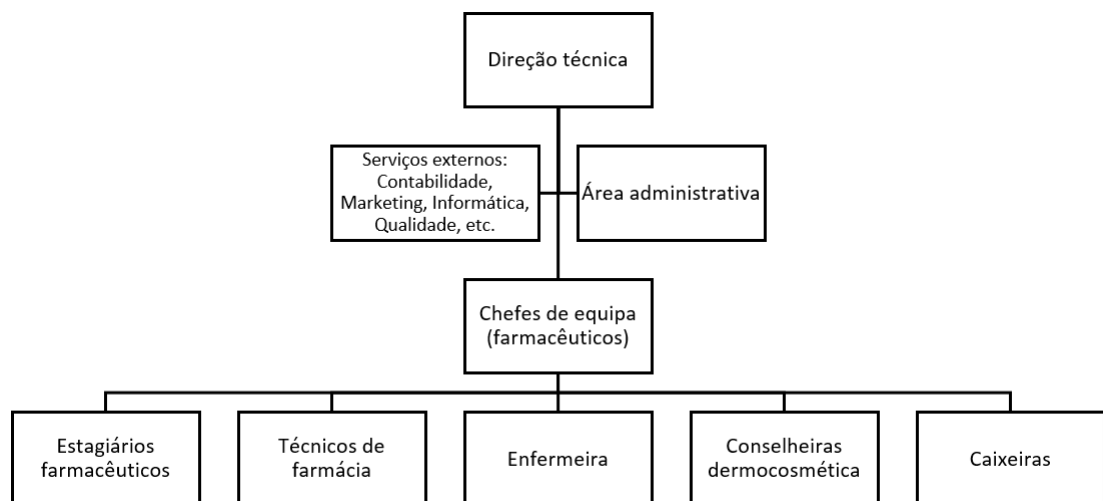


Figura 7 - Organograma da farmácia Gaia Jardim

Fonte: Elaboração própria

A direção técnica é quem toma as decisões estratégicas da farmácia, define objetivos gerais, coordena os serviços externos, a área administrativa, assim como os chefes de equipa. Por sua vez, estes profissionais farmacêuticos são

responsáveis por um grupo de colaboradores que pode englobar diferentes áreas de formação. Têm a seu cargo a responsabilidade de passar informação decidida pela direção técnica, a definição de objetivos específicos da sua equipa e a análise dos resultados das vendas.

➤ **Pessoas e saberes:**

A diretora técnica conta com uma larga experiência no setor farmacêutico, bem como na gestão de farmácias, o que lhe confere as competências necessárias para ser uma boa gestora e líder.

Os colaboradores da farmácia Gaia Jardim provêm de áreas de formação distintas e de diferentes faixas etárias, o que confere à organização um grande dinamismo e flexibilidade. No global, esta farmácia conta com 19 pessoas entre os 25 e os 45 anos de idade. A remuneração destes é composta por uma parte fixa e uma parte variável relacionada com objetivos de vendas, na tentativa de alinhar de forma geral a produtividade dos colaboradores com os objetivos da organização. A farmácia aposta na formação contínua dos seus colaboradores, sendo que o último investimento foi feito num curso em aleitamento materno.

➤ **Sistemas:**

Ao nível de sistemas, a farmácia utiliza o programa de *software* SIFARMA 2000 como sistema de faturação, sistema de comunicação interna, gestão de stocks e de clientes. Recorrem também como auxílio a folhas de Excel para a gestão administrativa do negócio.

Conclusão do modelo dos 7S's:

A principal conclusão que se retira com este modelo é que a farmácia Gaia Jardim apresenta um desalinhamento em alguns aspetos internos, em particular da sua missão e estratégia que geram dúvidas no caminho a seguir. Desta forma, será sugerida uma reformulação destes aspetos apresentada mais à frente neste plano.

5.2.1.3. Situação atual de marketing

Produto

Ambiente da loja

Como foi anteriormente explicado, a farmácia Gaia Jardim tem um conceito totalmente inovador no setor das farmácias comunitárias a nível nacional, conhecido como *citypharma*. A farmácia oferece um espaço amplo, com produtos de várias áreas de saúde, de marcas distintas, com um atendimento muito prestável, e diversos serviços ao dispor do cliente. Oferece tudo isto ao consumidor, num horário alargado das 9h às 23h, 365 dias por ano. As condições das instalações são novas e modernas, possuem um ambiente com luminosidade apropriada, temperatura agradável, espaço asseado, música ambiente, espaços para as crianças brincarem, sala de espera cómoda, espaços em gabinetes privados para os serviços, limpos e organizados.

Relativamente ao *layout* do estabelecimento, este pode ser visualizado na figura 8. Verifica-se uma organização da loja por categorias de produtos, onde a área dos medicamentos e produtos de dermocosmética ocupam grande parte do espaço. É de salientar ainda o *layout* numa direção diagonal à entrada da farmácia e a área dos medicamentos ser a mais distante, estrategicamente definido desta forma para o cliente “se perder” dentro do espaço, e ter obrigatoriamente que passar pelas diversas categorias de produtos existentes.



Figura 8 - Layout da farmácia Gaia Jardim
Fonte: disponibilizado pela farmácia Gaia Jardim

O logótipo utilizado por esta farmácia encontra-se na figura 9. A cor verde está associada à cruz verde da indicação da presença de uma farmácia. A assinatura “mais do que uma farmácia” e o slogan usado “somos mais do que uma farmácia... somos parte da família!” pretende diferenciar-se das restantes farmácias, graças ao seu conceito totalmente diferente.



Figura 9 - Logótipo da farmácia Gaia Jardim
Fonte: Facebook da farmácia Gaia Jardim

Sortido de produtos e serviços

Considerando o setor em questão, pode-se concluir que as parafarmácias têm uma estratégia de desempanagem, as farmácias tradicionais têm uma estratégia defensiva, e as lojas especializadas em ortopedia, produtos naturais, oftalmologia, etc., têm uma estratégia ofensiva. Quanto à estratégia de sortido definida pela farmácia esta é a de atração, ou seja, um sortido largo e razoavelmente profundo, associado a uma política de multimarca, isto é, vende diversas marcas de produtos e, ainda, a sua marca própria em medicamentos manipulados fabricados por si. Esta oferta alargada de produtos e marcas pode ser dividida em 8 categorias de produtos e vários serviços, como está apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Oferta da farmácia Gaia Jardim

Categorias	Descrição
Medicamentos	Sujeitos a receita médica; não sujeitos a receita médica; e medicamentos manipulados líquidos, sólidos e semi-sólidos
Higiene	Produtos de higiene oral, capital, íntima
Dermocosmética	Grande variedade de marcas de produtos cosméticos e gabinete de aconselhamento personalizado
Forma e saúde	Suplementos alimentares e alimentação especial

Espaço bebé	Brinquedos, acessórios, alimentação, fraldas, higiene
Espaço animal	Medicamentos e produtos de uso veterinário
Ortopedia	Todos os tipos de produtos ortopédicos e a ajudas técnicas
Oftalmologia	Lentes de contacto, lentes para óculos e armações, líquidos oftalmológicos
Serviços	<p>Testes bioquímicos rápidos: glicemia, colesterol HDL e LDL, ureia, creatinina, hemoglobina, ácido úrico;</p> <p>Síndrome metabólica: colesterol HDL, glicemia, tensão arterial, medição da zona abdominal;</p> <p>Serviços de enfermagem: administração de injetáveis, de vacinas, tratamento de feridas;</p> <p>Aconselhamento nutricional de doenças dos foro digestivo e nutrição; na gravidez e amamentação; nos problemas de acne; na queda de cabelo;</p> <p>Check teste de gravidez;</p> <p>Entregas ao domicílio;</p> <p>Rastreios quinzenais gratuitos.</p>

Fonte: Elaboração própria

Preço

A farmácia Gaia Jardim tem como objetivo a maximização da quota de mercado, o que implica que adote uma estratégia de preço fixado a partir da oferta dos concorrentes. Geralmente, opta pela estratégia “preço de combate”, ou seja, coloca preços mais baixos do que os que são praticados pela concorrência para aumentar a sua quota de mercado.

Ao nível da estratégia promocional, nos medicamentos, a farmácia Gaia Jardim utiliza atualmente a estratégia “*every day low pricing*”, definindo 10% de desconto todos os dias em todos os medicamentos. Enquanto que para os restantes produtos, a farmácia é obrigada a utilizar a estratégia definida pelas marcas. Dentro do conjunto de marcas com que negocia habitualmente, algumas não utilizam promoções, sendo que outras usam a estratégia

promocional “*high-low pricing*”, isto é, no dia-a-dia os preços são mais altos, existindo muitas vezes reduções temporárias dos preços. Esta última estratégia usada pelas marcas serve, também, para aumentar o tráfego na loja e gerar uma imagem de preços baixos.

Distribuição

A cadeia de abastecimento em que a farmácia Gaia Jardim está inserida, compreende os produtores, que podem ser laboratórios de medicamentos ou marcas de produtos, os distribuidores que vendem em grandes quantidades, as farmácias que vendem em quantidades pequenas e que têm contacto direto com o consumidor final (figura 10).

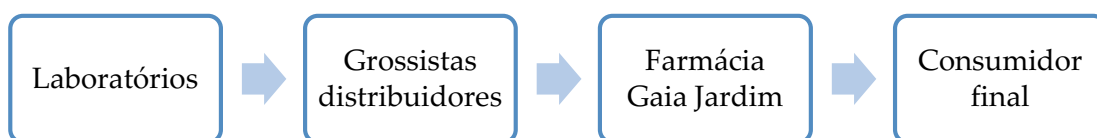


Figura 10 - Cadeia de abastecimento da farmácia Gaia Jardim

Fonte: Elaboração própria

A forma de funcionamento da farmácia Gaia Jardim ao nível de serviço, possui duas vertentes: livre serviço ou serviço completo. Ou seja, com exceção dos medicamentos e serviços, o cliente tem autonomia para decidir se necessita de aconselhamento na compra, ou se livremente escolhe os produtos que deseja.

Quanto à forma de funcionamento da farmácia no modo operacional, este varia consoante a categoria de produtos, sendo que em algumas categorias é aplicada a margem baixa-rotação forte, por exemplo nos produtos de puericultura, e noutras a margem elevada-rotação lenta, como os produtos de ortopedia. O resultado é um misto de competição nos preços, mas também da imagem do ponto de venda e os serviços associados.

No caso das farmácias em geral, não é muito relevante falar sobre circuitos e canais de distribuição, uma vez que a farmácia vende diretamente ao

consumidor final. No entanto, nesta variável faz todo o sentido de falar, para além da importância da localização da farmácia, nos locais e formas de venda alternativas de produtos ou serviços.

As novas formas de distribuição a retalho cada vez mais procuradas e utilizadas são, como já foi referido anteriormente, a possibilidade da venda ao domicílio, via *online*, e via farmadrive. A farmácia Gaia Jardim tem já o serviço de entregas ao domicílio disponível, sendo que num raio de 5 km é totalmente gratuito.

Comunicação

Nesta variável de marketing importa analisar quais os principais esforços de comunicação atualmente realizados e quais os problemas sentidos relativamente a este tópico. Na farmácia Gaia Jardim destacam-se as seguintes ferramentas:

- **Força de vendas:** os colaboradores são incentivados monetariamente para atingir objetivos de vendas;
- **Relações públicas:** realização de eventos como *workshops*, sobretudo na área da puericultura e dermocosmética;
- **Marketing relacional:** publicações periódicas no Facebook sobre informações e promoções; realização de concursos; envio de mensagens para os clientes que querem receber informações sobre as promoções que existem em loja;
- **Promoção de vendas:** impostas pelas marcas ou definidas pela farmácia em épocas especiais ou dias comemorativos;
- **Publicidade:** exibição de um vídeo institucional nos cinemas UCI Arrábida durante semanas estratégicas do ano de 2016.

Existem, no entanto, alguns problemas de comunicação que a farmácia Gaia Jardim deve minimizar ao máximo. Um deles é relativo à escassez de sinalização existente, o que dificulta o caminho de um potencial cliente até à

farmácia. Outro problema, relacionado com o facto da farmácia ser ainda muito jovem, é a falta de conhecimento da sua existência por parte dos consumidores, que pode ser verificado com a análise a uma das perguntas feitas no inquérito.

A pergunta 7 dos inquéritos realizados aos clientes da farmácia Gaia Jardim é bastante pertinente para analisarmos esta variável da comunicação.

Das 146 respostas, 43% respondeu que conheceu a farmácia através da recomendação de um amigo ou de um familiar, 39% encontrou-a por mero acaso, e 18% conheceram-na através de publicidade (gráfico 6).

Verifica-se, por um lado, que existe bastante *word-of-mouth* (gráfico 7), o que representa, nos dias de hoje, a ferramenta de marketing mais credível de todas. Por outro lado, a percentagem de inquiridos que encontraram a farmácia por acaso é bastante alta, o que significa que existe ainda muito espaço para trabalhar e melhorar neste aspeto.

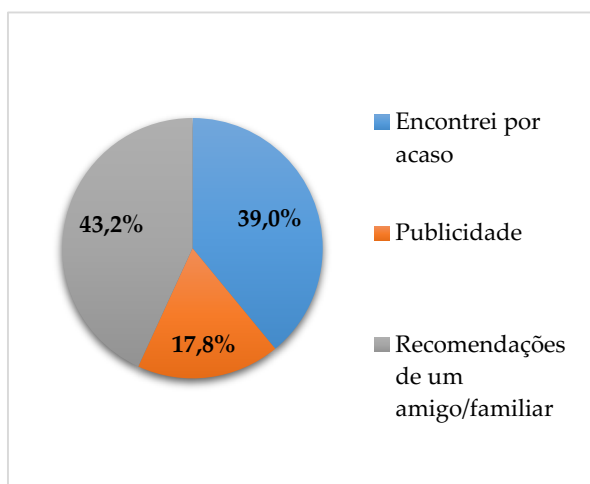


Gráfico 6 - Forma como o inquirido conheceu a farmácia Gaia Jardim

Fonte: *Output* do Excel

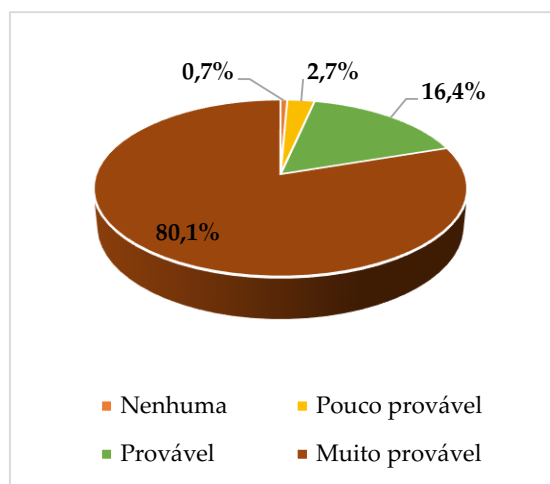


Gráfico 7 - Probabilidade do *word-of-mouth* dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

5.2.2. Diagnóstico externo

O principal objetivo de uma análise ao ambiente é descobrir novas oportunidades (Kotler e Keller, 2006). Desta forma, será feita uma análise ao nível do macroambiente e do microambiente. No primeiro, será feita a análise PEST e, no segundo, serão analisados o mercado, a concorrência e o consumidor.

5.2.2.1 Macroambiente

Através da análise ao macroambiente pretende-se perceber como é que o meio envolvente, como fator externo e não dependente da organização, poderá limitar ou potenciar a sua atividade. Desta forma, decidiram-se analisar as seguintes condicionantes:

Fatores Político/Legais

- Constantes mudanças ao nível legislativo relativo à atividade das farmácias comunitárias - **Impacto negativo**: aumentam a incerteza e geram vulnerabilidade nas farmácias; necessidade de alterações significativas constantes, com repercussões nos custos da farmácia;
- Decreto-Lei nº 307/2007, de 31 de Agosto: que passou a permitir os descontos no setor em questão - **Impacto negativo**: permite às farmácias entrarem em guerras de preços;
- Decreto-Lei nº 238/2007 de 19 de Junho: que passou a permitir a venda de MNSRM fora das farmácias - **Impacto negativo**: novas formas de concorrência;
- Decreto-Lei nº 112/2011 de 29 de Novembro: com alterações das margens de lucro das farmácias, até à data fixas, para margens regressivas e consoante o escalão do preço dos medicamentos - **Impacto negativo**: redução das margens de lucro em geral;

- Decreto-Lei nº 11/2012, de 8 de Março: obriga as farmácias a terem três medicamentos de cada grupo homogéneo dos cinco mais baratos, e a dispensarem o mais barato, exceto indicação contrária do utente - **Impacto negativo:** aumento significativo de stocks, que se traduzem em maiores custos fixos para as farmácias;
- Estímulo à venda de medicamentos genéricos - **Impacto positivo:** benefícios por vender estes medicamentos.

Fatores Económicos

- Atual conjuntura económica desfavorável e consequentes alterações nos hábitos de consumo - **Impacto negativo:** consumidor com menos rendimento disponível e mais sensível a variações nos preços;
- Previsão de recuperação gradual da atividade económica, com taxas de crescimento de 1,9% em 2016 e 2% em 2017 - **Impacto positivo:** caso as projeções estejam corretas, será favorável para o país e as empresas.

Fatores Socioculturais:

- Alterações do estilo de vida: alimentação mais saudável e prática de atividade física - **Impacto positivo:** maior procura por suplementos e alimentação saudável;
- Maior preocupação com a estética e maior cuidado com o corpo - **Impacto positivo:** procura mais elevada por produtos de dermocosmética, de higiene, serviços de aconselhamento e acompanhamento nestas áreas;
- População cada vez mais envelhecida – **Impacto neutro:** aumento do consumo de medicamentos e diminuição do consumo de outros produtos, sobretudo da área de puericultura;
- Crescente preocupação por questões ecológicas - **Impacto positivo:** valorização da atividade das farmácias associada à recolha para efeitos de reciclagem de medicamentos não usados ou fora do prazo de validade.

Fatores tecnológicos:

- Inovação tecnológica constante no setor das farmácias (criação de novas máquinas, equipamentos, *softwares* aplicados à farmácia) - **Impacto positivo:** o uso dessas tecnologias permite que o serviço prestado seja mais eficiente, aumentando a produtividade da farmácia e a satisfação do cliente;
- Introdução das prescrições eletrónicas médicas - **Impacto positivo:** o paciente não perde a receita; o uso do cartão de cidadão no sistema permite guardar os dados do cliente.

5.2.2.2. Microambiente

Análise do mercado

Para estudar o setor com mais detalhe, procedeu-se à recolha de vários dados sobre o mesmo. Em Portugal, as farmácias comunitárias são, na sua maioria, representadas por pequenas empresas de, em média, 5 colaboradores (Banco de Portugal, 2014).

No ano de 2014, existiam cerca de 2 772 farmácias em Portugal continental, ou seja, cerca de uma farmácia por cada 3 561 portugueses (INFARMED, 2015a). A tabela 8 mostra a tendência crescente no número de farmácias presentes em Portugal, com exceção do ano de 2013, onde se registou uma queda deste número.

Tabela 8 - Evolução do nº de empresas farmacêuticas, armazéns, farmácias, postos e locais de venda MNSRM

	2010	2011	2012	2013	2014
Empresas Farmacêuticas <i>Pharmaceutical Companies</i>	311	334	367	378	419
Armazéns de Medicamentos <i>Medicine Warehouses</i>	402	406	409	409	443
Farmácias / Pharmacies	2 768	2 789	2796	2 766	2 772
Postos / Pharmacy Extensions	154	152	164	165	175
Locais Autorizados de Venda MNSRM <i>Drug Stores</i>	915	926	950	952	1 010

Fonte: INFARMED (2015a)

Entre 2010 e 2014, o número de habitantes por farmácia diminuiu, à exceção do ano de 2013. Em 2014, este número foi de 3 561 habitantes por farmácia.

Tabela 9 – Número de habitantes por farmácia

	2010	2011	2012	2013	2014
Nº Habitantes por Farmácia <i>No. Inhabitants per Pharmacy</i>	3 665	3 602	3 568	3 586	3 561

Fonte: INFARMED (2015a)

De acordo com a tabela 10, retirada da análise do consumo de medicamentos em ambulatório realizada pelo INFARMED, verificam-se sucessivas taxas de crescimento negativas do mercado das farmácias, em valor. O mesmo já não acontece para o mercado dos locais de venda de MNSRM, que têm evoluído positivamente, apresentando em 2014 uma taxa de crescimento na ordem dos 13%. No entanto, comparando dados mais recentes do ano de 2015, entre Janeiro e Outubro verifica-se uma taxa de crescimento na ordem dos 3,6%, comparando com o período homólogo. Estes resultados podem indicar um ponto de viragem no setor das farmácias.

Tabela 10 - Evolução do mercado do medicamento entre 2010 e Outubro 2015

Mercado Total								
Ano	Farmácias				Locais de Venda de MNSRM			
	Embalagens	Taxa de Crescimento	Valor a PVP	Taxa de Crescimento	Embalagens	Taxa de Crescimento	Valor a PVP	Taxa de Crescimento
2010	245.369.842	-	3.237.850.618	-	6.146.526	-	28.640.353	-
2011	236.951.748	-3,4%	2.942.598.470	-9,1%	6.451.258	5,0%	30.701.074	7,2%
2012	242.172.638	2,2%	2.613.950.282	-11,2%	6.797.038	5,4%	32.521.883	5,9%
2013	238.258.332	-1,6%	2.409.503.996	-7,8%	7.385.890	8,7%	36.850.508	13,3%
2014	237.288.899	-0,4%	2.397.613.636	-0,5%	7.749.835	4,9%	41.690.896	13,1%
Jan-Out 2014	199.265.524	-	2.006.667.999	-	6.365.997	-	34.249.522	-
Jan-Out 2015	200.831.141	0,8%	2.079.455.494	3,6%	6.441.034	1,2%	36.639.591	7,0%
Unidade: Nº Embalagens		Unidade: EUR			Unidade: Nº Embalagens		Unidade: EUR	

Fonte: INFARMED (2015b)

Análise da concorrência

Atualmente, existem novas formas de concorrência, que antigamente não eram possíveis e que vieram introduzir profundas alterações neste mercado. É o caso da venda de MNSRM fora das farmácias, da existência de estabelecimentos que se encontram em funcionamento 24 horas durante toda a semana, da venda ao domicílio, por via *online* ou, ainda, através de farmadrive.

No distrito do Porto, no ano de 2014, existiam 433 farmácias, o que correspondia a 4 131 habitantes por farmácia. Um número bastante razoável quando comparado com a média do país, de 3 561 habitantes por farmácia (INFARMED, 2015a). Relativamente aos concelhos do Porto e Vila Nova de Gaia, existiam 112 e 65 farmácias respetivamente, em 2014 (PORDATA, 2015).

É de salientar que não existe, à data, nenhuma outra farmácia em Portugal com o mesmo conceito que a farmácia Gaia Jardim. No entanto, existe concorrência direta de farmácias geograficamente próximas, bem como concorrência indireta de outros espaços de saúde e beleza, como é o caso de lojas especializadas em ortopedia, oftalmologia, dermocosmética, produtos naturais, etc.

Farmácia d'Arrábida

O principal concorrente da farmácia Gaia Jardim, devido à sua proximidade de apenas 1 km de distância, é a farmácia d'Arrábida.

O principal ponto forte desta concorrente é a sua localização estratégica, dentro do Arrábida Shopping, com acesso direto ao Hospital Privado da Arrábida, e, ainda situada ao lado da loja do cidadão.

Com uma área total de 500 m², esta farmácia está aberta todos os dias, com um horário alargado das 9h às 23h, sendo que à sexta, sábado e vésperas de feriados estão abertos até às 24h.

Inicialmente situada em Sandim, Vila Nova de Gaia, com o nome de farmácia Santa Isabel, em 2010 alteraram a sede para as instalações do Arrábida Shopping e mudaram de nome para farmácia d'Arrábida. Esta farmácia possui um gabinete de podologia, um gabinete de enfermagem e um laboratório de manipulados.

Ao nível do marketing digital, criaram o seu próprio *website*, que pode ser consultado em www.farmaciadarrabida.com. No entanto, esta página encontra-se desatualizada (última atualização em 2011) e praticamente sem utilidade nenhuma. Em Junho de 2014, criaram um vídeo promocional da farmácia e lançaram-no com a criação da página de Facebook, espaço onde aproveitam para informar com frequência as promoções e os eventos a realizar em loja.

A principal força desta farmácia é, desta forma, a localização estratégica que possui, ainda que apresente algumas fraquezas bem visíveis, como a demora no atendimento, normalmente, com uma grande fila de espera, e a falta de colaboradores para aconselhar noutras áreas, como dermocosmética, puericultura, etc.

Análise do consumidor

A análise do consumidor terá como base duas fontes de informação distintas: uma será baseada em dados secundários provenientes do sistema SIFARMA 2000 da farmácia Gaia Jardim, sendo que a outra será baseada nos dados primários recolhidos no inquérito de satisfação. Desta forma, teremos uma análise do consumidor mais próxima da realidade desta farmácia.

Do total de 23 325 clientes na sua base de dados, 14 267 possuem informações sobre o género do cliente, 5 740 dados relativos à idade do cliente, e 3 654 dados referentes ao código postal do cliente. Relativamente a estes dados secundários, obtiveram-se as seguintes conclusões:

- Os clientes da farmácia Gaia Jardim são maioritariamente do sexo feminino, cerca de 64%, contra 36% do sexo masculino. (gráfico 8);
- 76% dos clientes residem no concelho de Vila Nova de Gaia. Dos restantes 24%, 16% são do distrito do Porto (excluindo o concelho de Vila Nova de Gaia), 4% do distrito de Aveiro e 4% habitam noutras localidades que não pertencem às regiões anteriormente mencionadas (gráfico 9).

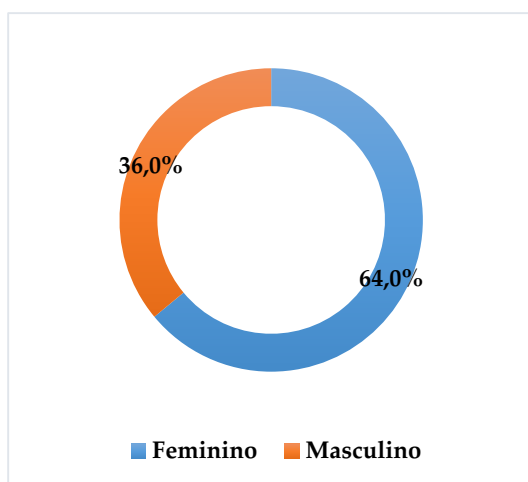


Gráfico 8 - Género dos clientes da farmácia Gaia Jardim

Fonte: SIFARMA 2000

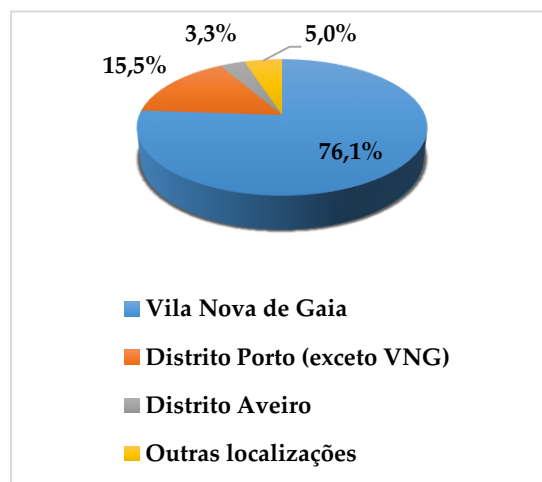


Gráfico 9 - Morada dos clientes da farmácia Gaia Jardim

Fonte: SIFARMA 2000

○ A média de idade dos clientes é de 45,31 anos, sendo que a maior parcela (30%) são clientes com idades entre os 30 e 39 anos, seguindo-se os clientes entre 40 e 49 anos (23%), e os clientes entre 50 e 59 anos (16%). Este conjunto de clientes representam 69% dos clientes globais da farmácia Gaia Jardim (gráfico 10).

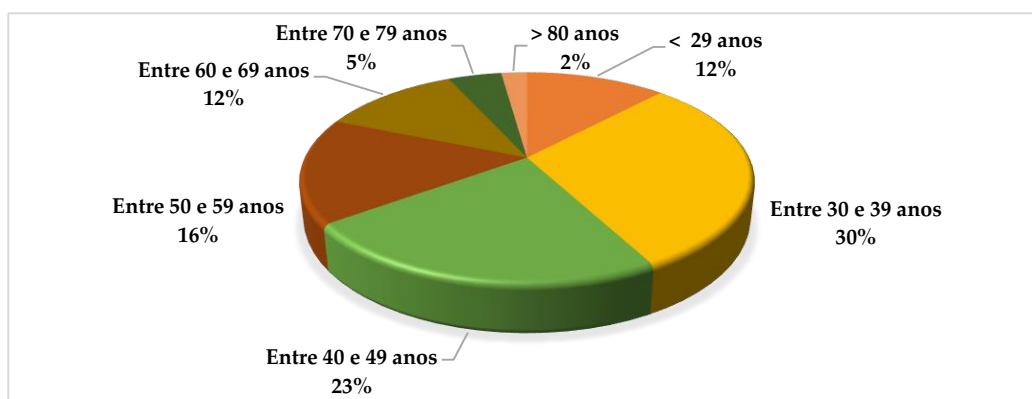


Gráfico 6 - Idade dos clientes da farmácia Gaia Jardim

Fonte: SIFARMA 2000

Relativamente aos dados primários recolhidos, obtiveram-se as seguintes conclusões:

Importância a determinados fatores

○ Os clientes da farmácia Gaia Jardim, em média, dão maior importância à prestabilidade e ao atendimento profissional realizado numa farmácia. Em seguida, consideram que o nível de preços é a segunda variável mais importante quando escolhem a que farmácia se dirigir. Em terceiro lugar, está a rapidez no atendimento, seguindo-se a localização e, por fim, os serviços disponíveis. Retira-se desta análise, que a localização não é considerada muito importante na perspetiva em que existem várias farmácias no concelho de Vila Nova de Gaia. Os serviços também não são considerados fundamentais, um ponto que a farmácia Gaia Jardim deve tentar estimular. E, por fim, é de salientar a importância que os clientes dão ao atendimento profissional e prestável, um pouco acima da relevância do preço. A estratégia da farmácia

deve ter em consideração estas conclusões (para maior detalhe ver a tabela 13 do apêndice 2);

- É de realçar que é o género masculino que dá maior importância ao fator atendimento profissional e prestável. Na perspetiva feminina, destaca-se a importância dada à variedade de produtos e marcas (para maior detalhe ver a tabela 14 do apêndice 2);

- Salvo algumas exceções, à medida que o rendimento mensal auferido pelo inquirido aumenta, o fator preço diminui de importância, enquanto que à medida que a idade do inquirido aumenta, o fator rapidez no atendimento diminui de importância (gráficos 11 e 12).

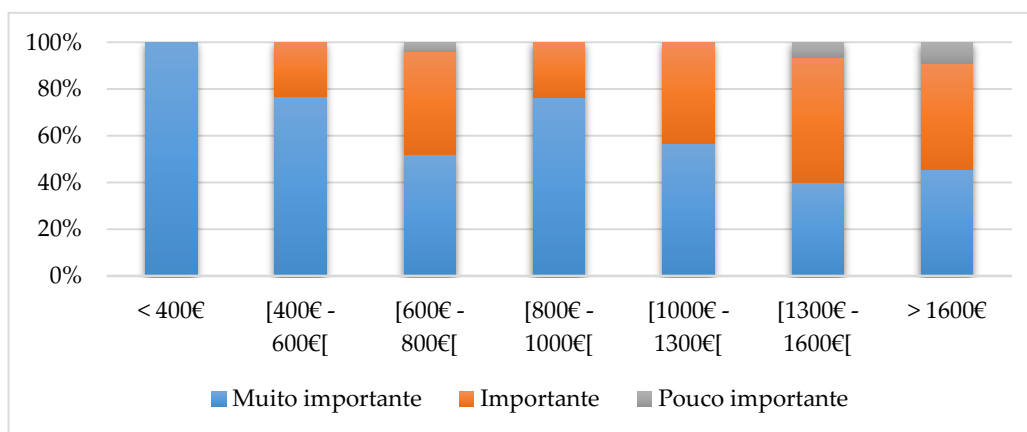


Gráfico 7 - Importância do preço em função do rendimento do inquirido

Fonte: *Output* do Excel

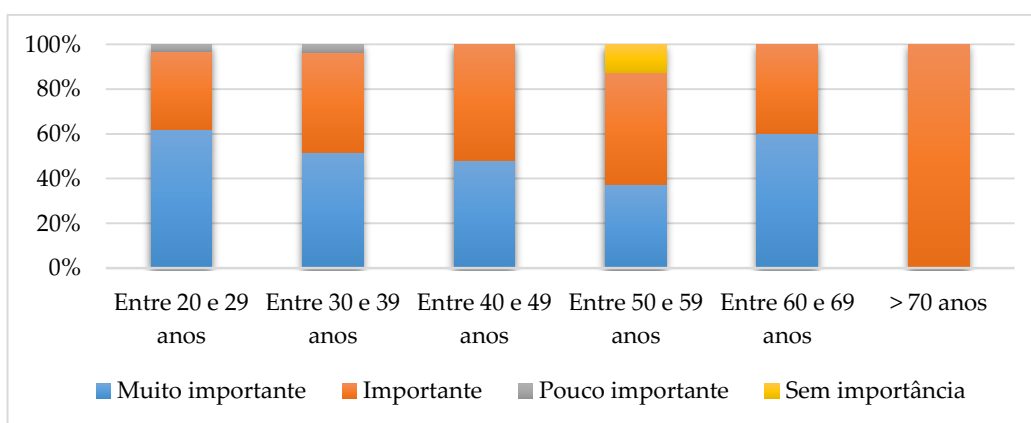


Gráfico 8 - Importância da rapidez no atendimento em função da idade do inquirido

Fonte: *Output* do Excel

Frequência a uma farmácia e à Gaia Jardim

○ Quase metade dos inquiridos (49%) responderam que visitam uma farmácia cerca de **1 vez por mês**. 30% indicou que visita uma farmácia pelo menos 2 vezes por mês. Apenas 10% dos inquiridos vão raramente a uma farmácia, e 11% vai mais do que uma vez por semana (gráfico 13).

○ Verifica-se que 45% dos inquiridos responderam que vão à farmácia Gaia Jardim cerca de uma vez por mês, e 29% pelo menos duas vezes por mês (gráfico 14).

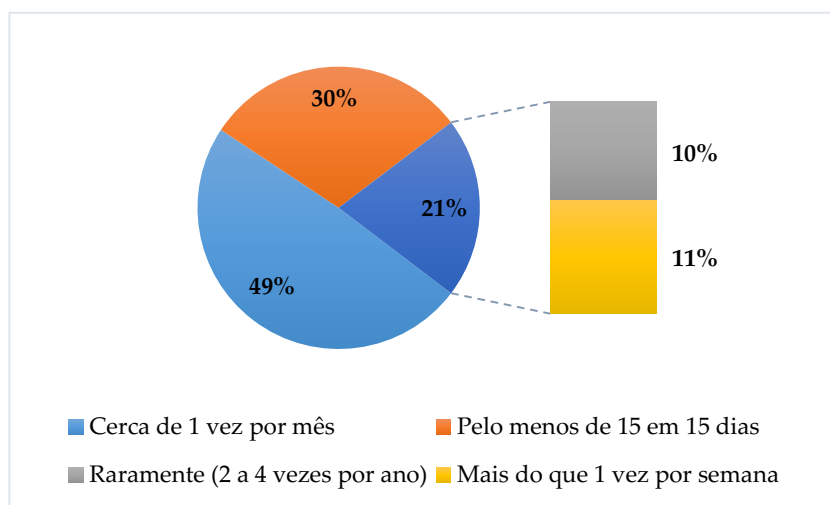


Gráfico 9 - Frequência dos inquiridos a uma farmácia

Fonte: *Output* do Excel

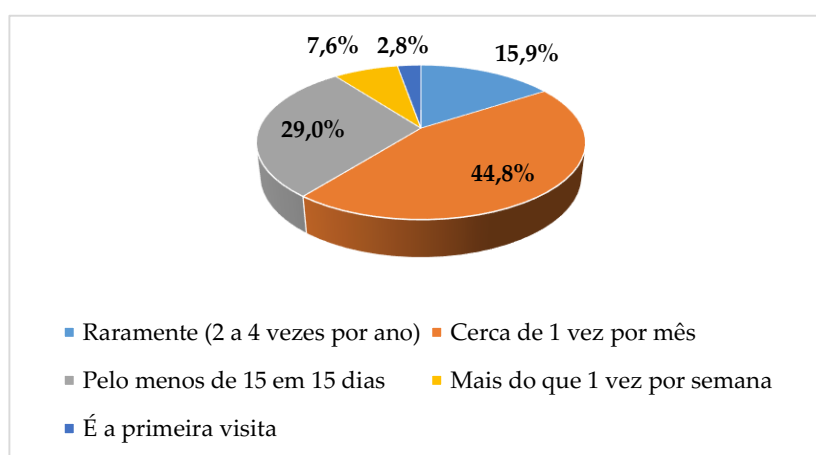


Gráfico 10 - Frequência do inquirido à farmácia Gaia Jardim

Fonte: *Output* do Excel

Grau de satisfação e de fidelidade à farmácia Gaia Jardim

Os aspetos que apresentaram maior número de respostas “muito satisfeito” foram: a variedade de produtos e marcas (51%) e o atendimento profissional e prestável (49%). Os aspetos que apresentaram maior número de respostas “satisfeito” foram: preços praticados (53%) e os serviços disponíveis (51%). O aspeto que apresentou maior número de respostas “pouco satisfeito” e “insatisfeito” foi, em ambos, a rapidez no atendimento (5% e 3% respetivamente (gráfico 15).

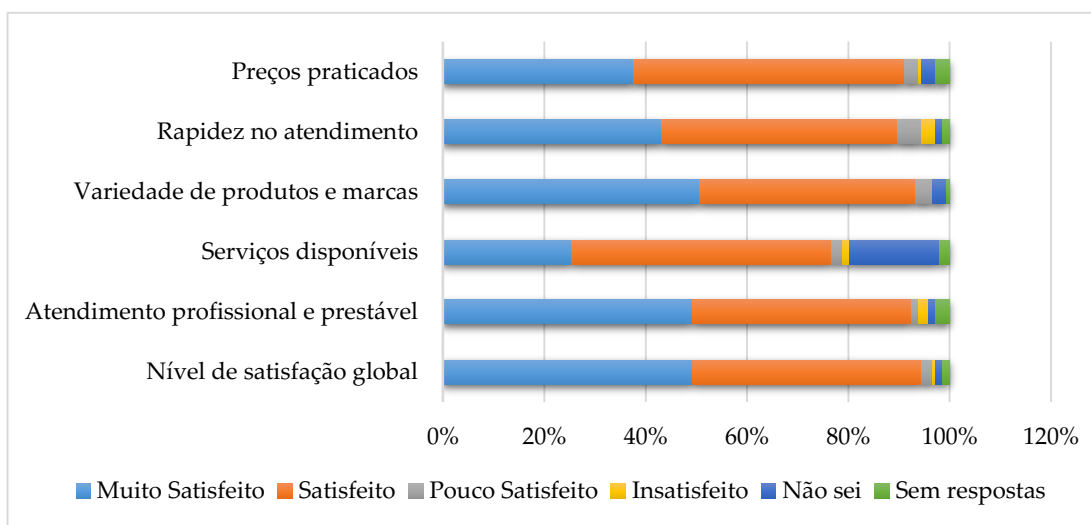


Gráfico 11 -Níveis de satisfação dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

Não considerando as respostas em branco e as “não sei”, verifica-se que o nível médio de satisfação dos inquiridos é de 3,47, ou seja, entre satisfeito e muito satisfeito. Com esta análise podemos concluir que os inquiridos estão, em geral, satisfeitos com a farmácia Gaia Jardim. No entanto, verifica-se um elevado número de respostas “não sei” relativamente aos serviços que estão disponíveis, o que sugere duas coisas: os clientes procuram muito pouco os seus serviços e/ou a farmácia não comunica corretamente a oferta em serviços que dispõe. Na minha opinião, acontece um pouco das duas situações, com especial destaque à falta de procura em serviços, por desconhecimento e pela desvalorização dos mesmos.

- Podemos concluir que grande parte dos inquiridos (75,3%) são fiéis à farmácia Gaia Jardim, ou seja, “sempre” que procuram uma farmácia, é a esta farmácia a que se dirigem (gráfico 16)
- Cruzando o grau de fidelização à farmácia com o nível de satisfação global dos inquiridos, conclui-se que dos 75,3% clientes fiéis à farmácia, 33% estão satisfeitos e 39% estão muito satisfeitos com a mesma (tabela 11).

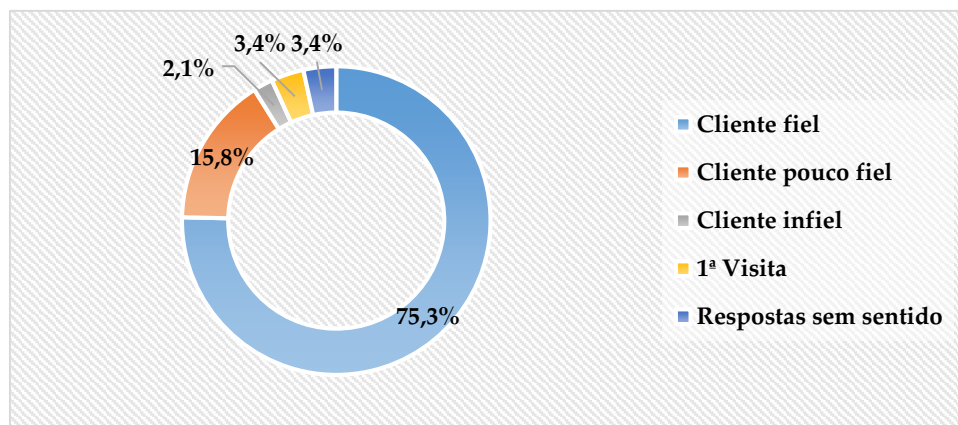


Gráfico 12 - Grau de fidelidade dos inquiridos à farmácia Gaia Jardim

Fonte: *Output* do Excel

Tabela 11 - Satisfação vs. fidelização dos inquiridos

		Nível de satisfação global						
		Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Sem respostas	Não sei	Total
Fidelização	Cliente fiel	0,7%	2,1%	32,9%	39,0%	0,7%		75,3%
	Cliente pouco fiel			8,9%	6,2%	0,7%		15,8%
	Cliente infiel			1,4%			0,7%	2,1%
	1ª Visita			1,4%	1,4%		0,7%	3,4%
	Respostas sem sentido			0,7%	2,7%			3,4%
	Total	0,7%	2,1%	45,2%	49,3%	1,4%	1,4%	100,0%

Fonte: *Output* do Excel

Procura

○ Da oferta global de que a farmácia dispõe, as categorias de produtos mais procuradas são os medicamentos, os produtos de dermocosmética e de higiene. Quanto às categorias menos procuradas são, sobretudo, os produtos veterinários, ortopédicos e oftalmológicos;

○ A análise feita de seguida foca em maior detalhe a procura global. Foi considerada “procura” as respostas obtidas em “procuro às vezes” e “procuro frequentemente”. As respostas válidas são todas aquelas que não foram deixadas em branco. Conclui-se que 54% da procura global, gráfico 17, está focada em três categorias: medicamentos, dermocosméticos e produtos de higiene;

○ Outras conclusões mais detalhadas relativas à procura de cada categoria de produtos em função do género, idade e da importância dada a diferentes fatores, podem ser encontradas na análise dos resultados na análise à pergunta 3 do apêndice 2.

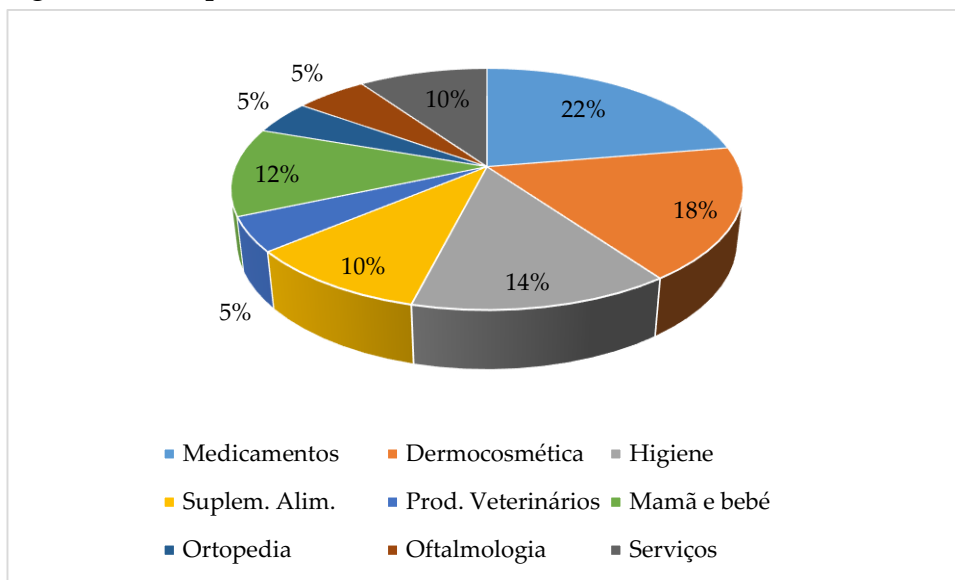


Gráfico 13 - Procura global por categoria de produto

Fonte: *Output* do Excel

5.2.3. Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Conceito de farmácia totalmente inovador a nível nacional; ○ Variedade da oferta de produtos; ○ Preços muito competitivos; ○ Acessibilidade ao local; ○ Parque de estacionamento amplo; ○ Aberto todos os dias com um horário alargado; ○ Espaço agradável, moderno e limpo; ○ Espaços para as crianças brincarem; ○ Atendimento personalizado; ○ Zona de receituário ampla e com boa privacidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Farmácia muito recente, e consequente desconhecimento da sua existência; ○ Forte instabilidade inicial ao nível dos recursos humanos; ○ Fase de aprendizagem em muitas áreas, com alguma desorganização interna, que limitam a eficiência no trabalho; ○ Serviços muito pouco otimizados; ○ Dificuldades na comunicação interna, devido ao espaço amplo, ao elevado nº de colaboradores e horários; ○ Sinalética local e dentro do centro comercial praticamente inexistente; ○ Base de dados com vários erros e pouco otimizada.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ○ Taxa de natalidade elevada nesta região; ○ Aumento do índice de envelhecimento da população; ○ Densidade populacional elevada; ○ Localização próxima de zonas com classes média-alta; ○ Localização próxima de <i>shoppings</i>; ○ Procura crescente por um estilo de vida mais saudável; ○ Tendência crescente de cuidados ao nível estético; ○ Uso de tecnologias que aumentem a produtividade da farmácia; ○ Aumento dos serviços prestados pelas farmácias à população. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mudanças significativas nas leis aplicadas às farmácias, que impliquem aumento dos custos e/ou redução das margens de lucro; ○ População mais idosa está fidelizada a uma farmácia; ○ Novas formas de concorrência; ○ Concorrência online; ○ Concorrência com o mesmo conceito; ○ Poder de compra dos consumidores reduzido; ○ Consumidor mais sensível a variações nos preços.

5.3. Objetivos de marketing

Os objetivos gerais da farmácia Gaia Jardim passam por, no fim de 2016:

- Otimizar a rentabilidade da farmácia: aumentando a quota de mercado, e a quota de cliente;
- Crescimento do volume de negócios no valor de 50%.

Relativamente aos objetivos específicos de marketing, e deste plano de marketing, são os seguintes:

- Reforçar o relacionamento com os atuais clientes: fidelização dos atuais clientes;
- Dar a conhecer e convencer os consumidores a visitarem a farmácia Gaia Jardim, com o objetivo de angariar novos clientes.

5.4. Estratégia de marketing

Uma vez que no modelo dos 7S's verificou-se que a missão da empresa não estava clara, sugere-se uma reformulação à mesma: “A missão da farmácia Gaia Jardim é oferecer um espaço de saúde único ao utente e à sua família, onde a sua satisfação é a nossa prioridade.”

Em seguida, será feita detalhada a estratégia de marketing a usar, com recurso ao processo de segmentação, *targeting*, posicionamento e proposta de valor da organização.

5.4.1. Segmentação e *targeting*

Como foi verificado no enquadramento teórico, o mercado não é homogêneo, e, por isso, é fundamental que a farmácia conheça os seus públicos-alvo, de forma a garantir uma melhor adaptação entre estes e as estratégias definidas.

Para conhecer os públicos-alvo deste plano de marketing, é necessário realizar o processo de segmentação, que comporta 4 fases: a seleção de critérios de segmentação, o estudo detalhado das características de cada segmento, a escolha dos segmentos mais interessantes, e, por fim, definir a política de marketing adequada a cada segmento escolhido (Lendrevie et al., 2015).

A última fase do processo de segmentação será abordada no subcapítulo do marketing-mix, enquanto que as restantes fases serão analisadas de seguida.

Fase 1 - Seleção de critérios de segmentação

O principal critério de segmentação para a seleção dos públicos-alvo é um **critério comportamental**, nomeadamente, se é ou não um atual cliente da farmácia Gaia Jardim. Esta divisão deve-se, sobretudo, aos objetivos de marketing estabelecidos no ponto anterior, que determinam o aumento do número de novos clientes, bem como o número de clientes fidelizados à farmácia em questão. Sintetizando, estes dois segmentos têm realidades completamente diferentes, pelo que requerem diferentes políticas de marketing, uma vez que o atual cliente já conhece a farmácia e o potencial cliente ou não conhece ou nunca foi incentivado a conhecer.

O segundo critério definido prende-se com a área de residência do consumidor, que deverá englobar os concelhos de Vila Nova de Gaia e Porto. Este critério geográfico é facilmente explicável com a importância que a localização tem para os clientes neste setor.

Aspetos sociodemográficos, como a classe social, definida pelo rendimento disponível, e a faixa etária do consumidor, serão os últimos critérios a utilizar, sendo de utilidade elevada, já que permitirão atingir apenas os segmentos mais realistas e rentáveis.

Os critérios de segmentação utilizados têm como base os objetivos estipulados, bem como as análises feitas à base de dados da farmácia e aos inquéritos realizados. Para fácil entendimento, os critérios estabelecidos estão apresentados na figura 11.

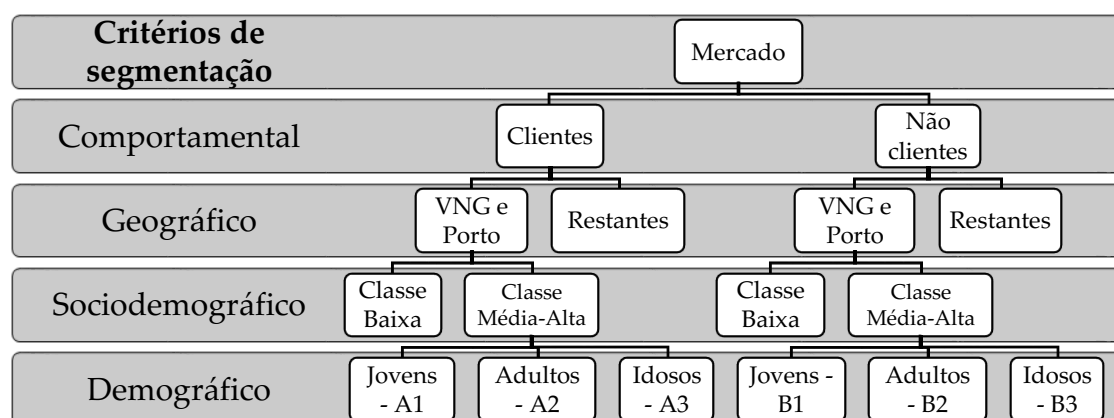


Figura 11 - Critérios de segmentação

Fonte: Elaboração própria

Fase 2 - Estudo detalhado das características de cada segmento

Segmento A1 e B1

Em ambos os segmentos, estão presentes homens e mulheres entre os 20 e os 39 anos de idade, que vivem em Vila Nova de Gaia ou no Porto e auferem um rendimento mensal superior a 600€. São consumidores que estão na fase de formação do seu agregado familiar, que valorizam muito o preço, a variedade de produtos e marcas, e a rapidez no atendimento. No entanto, o segmento A1 diferencia-se do B1, uma vez que o primeiro diz respeito aos atuais clientes da farmácia Gaia Jardim, que habitualmente visitam a farmácia

de 15 em 15 dias ou uma vez por mês. No caso do segmento B1, apesar de não serem atuais clientes podem tornar-se devido à proposta de valor da farmácia.

Segmento A2 e B2

Nestes segmentos estão incluídos indivíduos de ambos os géneros, na faixa etária entre os 40 e os 64 anos, residentes no concelho Vila Nova de Gaia ou no Porto, com um rendimento mensal superior a 600€. São consumidores com o agregado familiar já constituído, e que valorizam muito o profissionalismo, a prestabilidade, bem como a rapidez do atendimento. A diferença entre eles é que o segmento A2 são atuais clientes da farmácia Gaia Jardim, que a frequentam de 15 em 15 dias ou uma vez por mês, enquanto que o segmento B2 são potenciais clientes.

Segmento A3 e B3

Por último, estes segmentos abrangem homens e mulheres com idade superior a 65 anos, residentes sobretudo no concelho de Vila Nova de Gaia. São consumidores que possuem autonomia e tempo livre, uma vez que estão reformados ou inativos, e que auferem uma pensão ou uma reforma superior a 600€ por mês. O que os distingue é o facto do grupo A3 representar atuais clientes da farmácia Gaia Jardim, que a visitam, por vezes, mais do que uma vez por semana, devido ao elevado número de medicamentos e serviços que necessitam. Já no segmento B3 os consumidores não são atuais clientes da farmácia, mas podem ser devido à sua proximidade geográfica.

Fase 3 - Escolha dos segmentos mais interessantes

Após segmentar o mercado, devem-se escolher os segmentos que despertam maior interesse. Neste caso em concreto, face aos objetivos estabelecidos, os clientes-alvo serão os segmentos A1, A2, B1 e B2, ou seja, atuais e os potenciais clientes de Vila Nova de Gaia ou Porto, entre os 20 e os 64 anos, com um rendimento mensal superior a 600€.

O principal raciocínio para não selecionar o segmento B3, prende-se com a elevada dificuldade de chegar até este grupo e conseguir incentivá-lo a procurar a farmácia Gaia Jardim. É possível conquistar o segmento B3 mais facilmente a partir do segmento A2, onde o papel do passa-a-palavra assume grande importância, ou então, devido à reduzida condição de autonomia deste grupo. A razão que está por detrás da não seleção do segmento A3 como público-alvo é a de que este grupo de clientes já é bastante fiel à farmácia Gaia Jardim.

Em suma, a lógica destas escolhas deve-se essencialmente a serem estes os segmentos mais fáceis de atingir e conquistar, mais realistas, bem como os segmentos mais rentáveis, uma vez que procuram várias categorias e darão maior valor ao conceito da farmácia Gaia Jardim.

5.4.2. Posicionamento e proposta de valor

A escolha de um posicionamento é uma das decisões fundamentais na definição de uma estratégia de marketing (Lindon et al., 2008), e pretende responder à pergunta: que benefícios podem o(s) público(s)-alvo encontrar na farmácia Gaia Jardim?

Esta farmácia possui uma clara vantagem competitiva, relativamente aos seus concorrentes, graças ao seu conceito inovador *citypharma*. Os principais benefícios que a farmácia Gaia Jardim oferece aos seus clientes prendem-se, sobretudo, com a oferta variada de produtos e marcas a preços muito competitivos num único local. Esta oferta dispõe de um aconselhamento prestável e personalizado, com um leque extenso de serviços, num espaço amplo, moderno e acessível.

É de salientar que, apesar dos segmentos selecionados serem distintos, pretende-se que o segmento B passe a pertencer ao A, ou seja, que os potenciais clientes passem a ser atuais clientes da farmácia Gaia Jardim e, desta forma, o posicionamento é idêntico para ambos os casos.

Nesta lógica, o posicionamento pretendido pela farmácia Gaia Jardim é que os seus clientes a vejam como um espaço de saúde para si e para a sua família, onde podem encontrar uma grande variedade de produtos e serviços farmacêuticos, a preços de mercado competitivos.

Para concluir este tópico, e tornar clara a forma como a farmácia pretende que o público-alvo a veja, o comentário ideal pretendido seria algo como a seguinte frase: “Escolho sempre a farmácia Gaia Jardim pois lá encontro tudo o que preciso para cuidar da minha saúde e da minha família, produtos e serviços a preços acessíveis e sempre com um atendimento prestável e profissional.”

5.5. Marketing-mix

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa pode utilizar para alcançar os seus objetivos de marketing no público-alvo selecionado. Será dada uma maior atenção aos 4P's habitualmente conhecidos, pelo que as restantes variáveis do modelo dos 8P's criado por Lovelock et al. (1999), não terão uma seção própria, mas estarão bastante interligadas com as variáveis expostas.

5.5.1. Produto/Serviço

Nesta variável do marketing-*mix*, propõe-se que se mantenha a estratégia de sortido de atração, mas com atenção na manutenção das marcas em cada categoria de produtos, ou seja, abrir a possibilidade da entrada de novas marcas que sejam mais procuradas no mercado ou a eventualidade de deixar de comercializar outras, caso existam várias reclamações sobre o seu efeito. A mesma preocupação é válida para a manutenção dos serviços oferecidos, atualizando novos serviços que acrescentem valor para o utente, tendo em conta o que é praticado na concorrência e a nível nacional.

Uma vez que todos os produtos comercializados têm uma componente de serviço associada, que podem ser, por exemplo, o atendimento, o aconselhamento e a demonstração de alguns produtos, recomenda-se a aposta no serviço de atendimento, de forma a manter os níveis de satisfação elevados neste aspeto. Como foi analisado no enquadramento teórico, a satisfação é a condição necessária para conseguir a lealdade do cliente (Saias, 2007), e como tal devem ser garantidas determinadas condições básicas como o profissionalismo, a prestabilidade, a simpatia e a eficiência. Para que isso aconteça, sugere-se a implementação de um método muito semelhante ao referido por Fornell (1992), para a medição da satisfação dos clientes, conhecido como “cliente mistério”.

Esta ideia reformulada estará ligada ao sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores e consiste em divulgar internamente que na avaliação dos recursos humanos passa a haver uma componente com o nome “satisfação do cliente mistério”, que é determinada pela avaliação feita por uma pessoa contratada para simular que é um cliente. Este cliente mistério poderia aparecer em qualquer altura do ano, a qualquer colaborador. Desta forma, a direção da farmácia conseguiria ter um ponto de vista externo mais aproximado da realidade, uma vez que irá haver sempre clientes satisfeitos e insatisfeitos, o importante é que se garanta o cumprimento de regras essenciais ligadas ao posicionamento que a farmácia pretende ter. De notar, que este tópico está de todo relacionado com as variáveis pessoas, produtividade e qualidade do modelo de Lovelock et al. (1999).

Poder-se-ia ainda considerar a hipótese da formação de pacotes de produtos e serviços que estão relacionados ou que se complementam, e incentivar a sua compra através de uma promoção no preço, por exemplo, a compra de um anticelulítico atribuir um desconto numa consulta de nutrição, a compra regular dos mesmos e vários medicamentos atribuir um desconto numa consulta farmacêutica para avaliação da medicação, ou a compra de um dermocosmético para o rosto conceder uma promoção no serviço de limpeza e esfoliação facial.

Propõe-se ainda, a média prazo, a ideia de uma nova categoria de produtos que está de todo relacionada com o negócio da farmácia: dispositivos de audição.

5.5.2. Preço

A estratégia preço de combate é a que melhor se encaixa no contexto da farmácia Gaia Jardim, uma vez que pretende aumentar a sua quota de mercado e angariar novos clientes. No entanto, existem outras estratégias complementares relativas à modulação do preço, que podem ajudar a farmácia a maximizar a quota de mercado.

Como foi referido no enquadramento teórico, por um lado o consumidor decora muito pouco os preços, por outro lado, está mais racional na gestão do seu rendimento e gosta de sentir que controla o processo de compra, além de gostar de ser surpreendido com promoções. Face a isto, recomenda-se a alteração gradual da estratégia de promoções nos medicamentos e serviços de *“every day low pricing”*, para *“high-low pricing”*, conferindo a estes descontos promocionais temporários para clientes estratégicos ou em alturas estratégicas. Nesta lógica, recomenda-se igualmente a introdução de um cartão de fidelização com vantagens associadas para os portadores do mesmo. A estratégia de preço deve ser diferente para consumidores “fiéis” e para os que não são.

Por fim, sugere-se a implementação da estratégia de variação de preços conhecida como *bundling*, ou seja, o uso de pacotes de produtos ou serviços, usualmente complementares, a um preço mais reduzido do que a soma dos preços individuais. Em concreto, estimular a venda cruzada através de cupões, com a atribuição de vales de desconto em produtos ou serviços relacionados com a compra do cliente. Por exemplo, a compra de um anticeulítico atribui um desconto de 25% numa consulta de nutrição, ou outros exemplos dados na variável anterior.

5.5.3. Distribuição

As novas formas de distribuição a retalho cada vez mais procuradas e utilizadas, que não são utilizadas na farmácia Gaia Jardim, são através dos canais digitais e via farmadrive. Considerando o inquérito realizado, verifica-se uma maior adesão ao serviço de farmadrive com 63% dos inquiridos a declarar que usariam este serviço, seguido da farmácia online, com 62% (gráfico 18). Percebe-se que o primeiro serviço é bastante procurado pelas razões lógicas da conveniência e rapidez no processo, sendo que a faixa etária que teve o maior número de respostas positivas foi a que engloba as idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos.

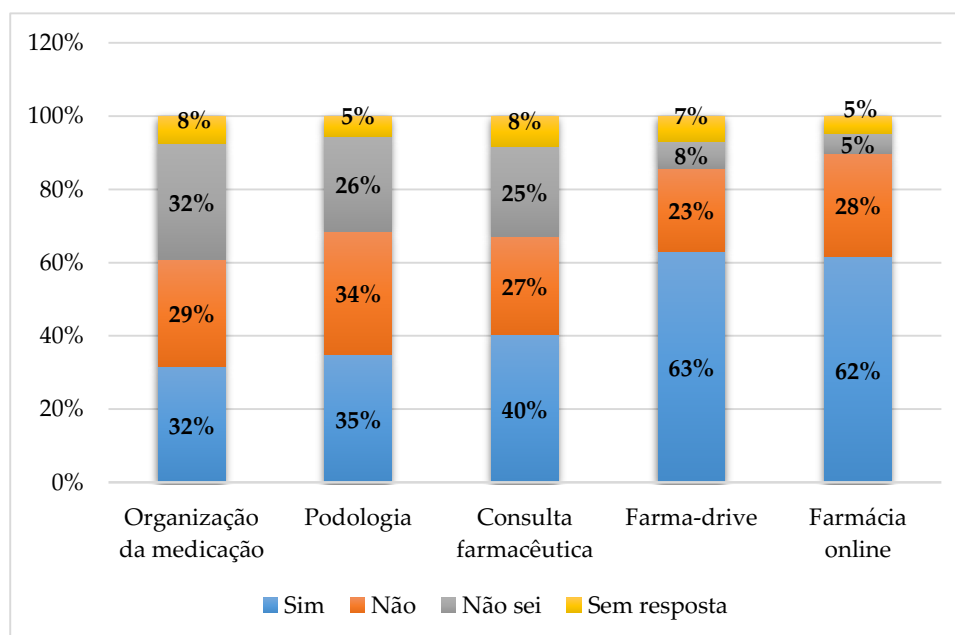


Gráfico 14 – Hipótese de possíveis novos serviços

Fonte: *Output* do Excel

Já o segundo serviço é um assunto mais sensível, uma vez que implica o domínio das novas tecnologias, bem como outros fatores muito valorizados pelo consumidor, como por exemplo o *need-for-touch*, o atendimento e o aconselhamento personalizado. Nas respostas positivas à hipotética adesão a este serviço, verifica-se que também é a faixa etária entre os 20 e os 39 anos que

tem maior preferência por este meio de compra, igualmente por motivos de conveniência, tempo e deslocação.

Neste sentido, a conclusão que se pode retirar é que a farmácia Gaia Jardim enfrentará uma concorrência cada vez mais intensa a este nível e, caso não opte por estas novas formas de distribuição, acabará por perder muitos clientes que considerem em primeiro lugar estas opções. No entanto, estes serviços vão contra a estratégia inicial da farmácia verificada no modelo dos 7S's, que passa por fidelizar o cliente através do serviço prestado. A consequência seria a desvalorização ao aconselhamento e ao atendimento, algo que é uma aposta desta farmácia para se diferenciar dos concorrentes.

A recomendação que se faz é que, no curto prazo, a farmácia mantenha a sua estratégia de distribuição apenas no estabelecimento e no serviço ao domicílio, apostando bastante na comunicação dentro da loja deste último serviço. No entanto, é extremamente necessário o acompanhamento da evolução destas novas tendências e a ponderação da sua implementação no longo prazo. Sugere-se a realização de um novo inquérito no início de 2017, que compreenda a opinião de uma amostra significativa dos clientes da farmácia relativo a este tema. Exemplo de questões-chave: faz compras em farmácias via online/drive? Usaria este tipo de serviços na farmácia Gaia Jardim?

5.5.4. Comunicação

Uma vez que os objetivos de marketing da farmácia passam pelo aumento do número de novos clientes, bem como pelo aumento da fidelização dos clientes atuais, as recomendações ao nível da comunicação serão divididas consoante o segmento A e B.

Para o segmento A, que compreende os atuais clientes da farmácia, pretende-se concentrar os esforços sobretudo naqueles que se encontram na faixa etária entre os 20 e os 64 anos, segmentos A1 e A2. O objetivo principal é a fidelização destes segmentos e, para isso, sugere-se uma estratégia de tipo *push*, com o objetivo de fidelizar o cliente com ferramentas *below-the-line*: marketing relacional, relações públicas e promoções de venda.

Para o segmento B, que engloba os potenciais clientes da farmácia, pretende-se concentrar os esforços sobretudo naqueles que se encontram na faixa etária entre os 20 e os 64 anos, segmentos B1 e B2. O objetivo principal é a dar a conhecer a farmácia, bem como o seu conceito inovador e a sua proposta de valor. Para isso, sugere-se uma estratégia *pull*, com o objetivo de informar e persuadir potenciais clientes para procurarem a farmácia Gaia Jardim, com ferramentas *above-the-line*: publicidade.

Um dos problemas identificados na comunicação foi o facto de haver pouca sinalização que levasse um potencial cliente a visitar a farmácia Gaia Jardim. Apesar da farmácia ter uma boa localização, com fáceis acessos e com parque de estacionamento, a sinalética no local não existe. Apenas existe a cruz verde de indicação de farmácia aberta. O que leva a que se recomende colmatar rapidamente este ponto fraco.

Recomenda-se ainda uma contínua aposta na comunicação dentro da farmácia, especialmente ao segmento A2, de alguns serviços pouco conhecidos, mas com grande valor para a comunidade, como a consulta farmacêutica, a organização da medicação, o serviço de entrega ao domicílio ou o serviço de enfermagem, como foi concluído pela análise de resultados à pergunta 4 e 9 do inquérito.

5.6. Plano de ações e orçamento

Esta seção consiste na escolha das ações prioritárias dada a limitação dos recursos. As ações propostas que se seguem visam fazer face aos dois grandes objetivos deste plano: aumentar o número de novos clientes e aumentar a fidelidade dos clientes atuais da farmácia Gaia Jardim.

Ação 1 – Campanha “Novos Clientes”

O objetivo principal desta campanha é a captação de novos clientes à farmácia Gaia Jardim, que será feita de duas formas: informando e atraindo a atenção de novos clientes, bem como facilitando a chegada destes ao destino. Os públicos-alvo são os segmentos B1 e B2, ou seja, potenciais clientes da classe média-alta, de Vila Nova de Gaia ou do Porto, entre os 20 e os 64 anos de idade. O *mix* de comunicação usado é composto por: publicidade nos *media*; publicidade em *flyers*; relações públicas e marketing digital.

Plano de atividades:

MUPI's de sinalização

Um dos pontos fracos identificados foi o facto de haver pouca sinalização que facilitasse o caminho de um potencial cliente até à farmácia Gaia Jardim. Para o sucesso da campanha “Novos Clientes” é essencial melhorar neste aspeto, pelo que esta atividade é a primeira a ser posta em prática.



Figura 12 - Exemplo de MUPI e *outdoor* de sinalização

Fonte: Elaboração própria

Outdoors

Os *outdoors*, se forem colocados em locais estratégicos, para além de terem um grande alcance a nível de público, terão ainda o alcance desejado em termos de público-alvo. Recomenda-se a utilização desta ferramenta em zonas de habitação com rendas elevadas das cidades de Vila Nova de Gaia e Porto, e simultaneamente perto de autoestradas. A mensagem a comunicar está refletida na figura 13, que é de admiração pelo cliente ainda não conhecer a maior farmácia de Portugal. O objetivo desta mensagem é criar curiosidade no consumidor e levá-lo à procura desta farmácia.



Figura 13 - Exemplo de *outdoor*

Fonte: Elaboração própria

Distribuição de *flyers*

Esta atividade consiste na distribuição de *flyers* em lugares estratégicos para atingir o público-alvo definido. Podem ser distribuídos em zonas de habitação com rendas elevadas da cidade de Vila Nova de Gaia e Porto, por exemplo, da seguinte forma: colocar os *flyers* em carros de gama média/alta na zona da foz do Douro.

Rastreios gratuitos em ginásios

Os rastreios gratuitos em ginásios pretendem dar a conhecer a farmácia a novos clientes do segmento B1 e B2, através do método de relações públicas, com ações de serviço público. Esta atividade permitirá, para além de alcançar novos clientes, aumentar a notoriedade e a credibilidade da farmácia. Sugere-se a entrega de um cupão ou um vale para descontar numa compra em produtos selecionados na farmácia Gaia Jardim.

Vídeo promocional viral

Consiste na criação de um passatempo nas redes sociais (preferencialmente no Facebook), com o objetivo de tornar viral o vídeo promocional da farmácia. Apesar do vídeo, em geral, passar a mensagem pretendida e criar alguma curiosidade a quem o vê, este apresenta algumas falhas que podem ser melhoradas. Em primeiro lugar, a resolução do vídeo não é muito boa, devido à configuração do Facebook diminuir automaticamente esta resolução por motivos de espaço. A solução pode passar por colocar no *youtube* com uma boa resolução e partilhar essa ligação.

Além desta falha, a forma como as diferentes categorias de produtos aparecem no vídeo faz com que sejam pouco nítidas, aparecendo e desaparecendo muito rapidamente. Para superar esta lacuna, pode optar-se por ter uma cor mais nítida, a letra ser maior e/ou aparecer em maior destaque.

Por último, a morada e a frase “a maior farmácia de Portugal” passam um pouco despercebidas. Deste modo, a solução pode passar por ter uma cor mais nítida e/ou letra maior.

Depois destas reformulações ao vídeo da farmácia, que se consideram fundamentais, é possível realizar o passatempo e que o mesmo tenha um grande alcance ao nível de visualizações e partilhas. Alguns exemplos das regras de participação poderiam ser:

1. Colocar um gosto no Facebook da farmácia e no vídeo;

2. Partilhar o vídeo da farmácia no seu mural do Facebook com o texto “Ainda não conhece a maior farmácia do país? Farmácia Gaia Jardim, Mais do que uma farmácia...”;
3. Será atribuído um número de sorteio pela farmácia à sua partilha;
4. No dia 22 de Setembro, no 2º aniversário da farmácia, será atribuído um cabaz de produtos no valor de 200€ ao número sorteado;
5. Levantar na loja o cabaz até ao fim do mês, e tirar uma foto para publicação no Facebook.

Cronograma de atividades:

Ano	2016																																													
Mês	Abril				Maio				Junho					Julho				Agosto				Setembro					Outubro				Novembro				Dezembro											
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5			
Atividades																																														
Contacto com agências de publicidade																																														
Contacto com o condomínio																																														
Negociação																																														
Elaboração da sinalização																																														
Colocação dos <i>mupis</i> sinaléticos																																														
Colocação da sinalização no shopping																																														
Contacto com agência de publicidade																																														
Negociação																																														
Colocação dos <i>outdoors</i>																																														
Elaboração dos <i>flyers</i>																																														
Impressão dos <i>flyers</i>																																														
Programar a entrega																																														
Distribuição de <i>flyers</i>																																														
Seleção dos ginásios mais relevantes																																														
Contacto com ginásios																																														
Rastreios gratuitos em ginásios																																														
Alterações ao vídeo																																														
Reformulação passatempo																																														
Comunicação do passatempo																																														
Sorteio do vencedor																																														

Figura 14 - Cronograma de atividades da ação 1

Fonte: Elaboração própria

Ação 2 – A caminho da fidelização

O objetivo principal desta ação é a fidelização do cliente à farmácia Gaia Jardim. Os públicos-alvo são os segmentos A1 e A2, ou seja, clientes da classe média-alta, de Vila Nova de Gaia ou Porto, entre os 20 e os 64 anos de idade. O *mix* de comunicação a utilizar reunirá instrumentos de marketing relacional e de relações públicas.

Plano de atividades:

Comunicação institucional

A construção de um *website* com *backoffice* de gestão de conteúdos permitirá a aplicação de marketing direto através do envio de *newsletters* personalizadas para os clientes, de uma forma fácil e rápida.

Esta ferramenta permitirá também uma maior visibilidade *online* da farmácia, que poderá servir como um espaço de saúde onde os clientes podem encontrar informações importantes, bem como, futuramente, poderá vir a acolher uma loja *online*.

Evento para clientes

Pretende-se assinalar a data do 2º aniversário da farmácia Gaia Jardim, mas também se pretende, com este evento, passar a mensagem de que a farmácia Gaia Jardim é uma família de que o cliente também faz parte. Para que o cliente sinta que existe uma relação de proximidade entre si e a farmácia, será convidado para o seu aniversário, que será festejado com bolo, promoções e algumas ofertas, como por exemplo, *vouchers* de beleza, rastreios gratuitos, bem como vales de descontos para determinados produtos entre determinada data.

Neste evento, será ainda lançado o cartão de fidelização da farmácia, bem como o seu *website*, e ainda será comunicado o vencedor do passatempo lançado nas redes sociais.

Cartão de fidelização

O cartão de fidelização tem como objetivo compensar os clientes pela sua lealdade. Sugere-se a atribuição de um desconto a cada 500€ em compras, por exemplo, numa categoria de produtos.

Construção de CRM e comunicação *one-to-one*

Um dos pontos fracos da farmácia Gaia Jardim é a sua atual base de dados muito pouco otimizada. Através do cartão de fidelização, será possível construir um CRM com dados relevantes sobre o cliente, e comunicar periodicamente, via email ou sms, novidades que sejam do interesse do cliente. Além disso, terá de ser dada formação aos recursos humanos sobre este tema e encarregar alguém da tarefa do envio de *newsletters* para os clientes.

Cronograma de atividades:

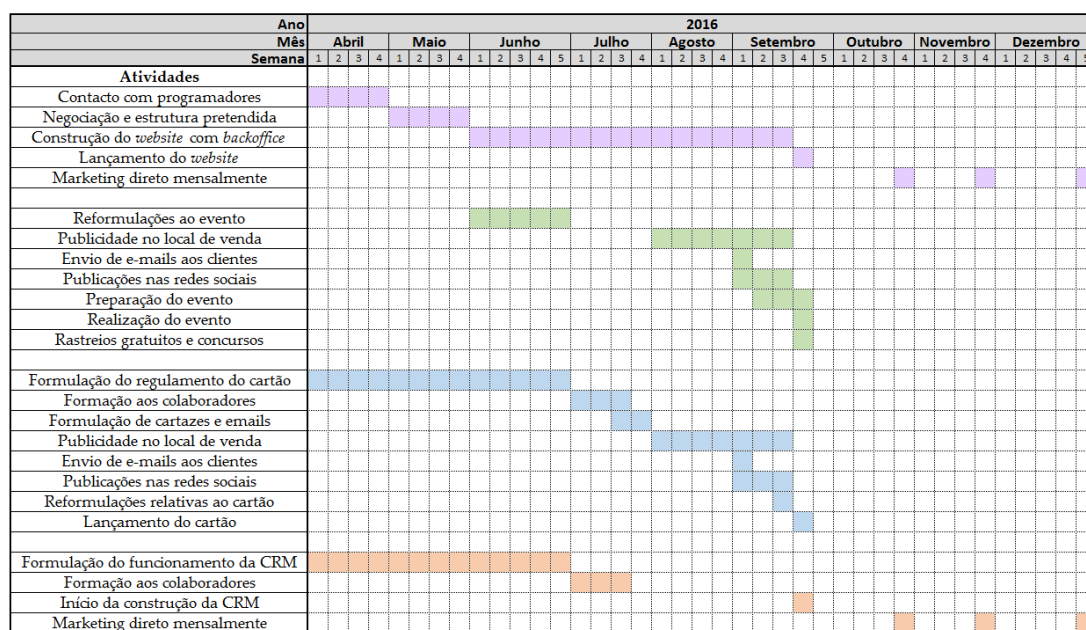


Figura 15 - Cronograma de atividades da ação 2

Fonte: Elaboração própria

Orçamento das ações:

Tabela 12 - Orçamento das ações

Ação I - Campanha Novos Clientes				
Atividades	Unidades	Nº dias	Preço Unitário	Custo Total
Contactos telefónicos	20		€ 0,20	€ 4,00
<i>Mupis</i> sinaléticos				€ 500,00
<i>Outdoors</i>	3	30		€ 7 500,00
Impressão e distribuição de flyers	5000		€ 0,05	€ 250,00
Rastreios gratuitos				€ 50,00
Prémio do passatempo				€ 200,00
Sub-total				€ 8 504,00
Ação II - A caminho da fidelização				
Atividades	Unidades	Nº dias	Preço Unitário	Custo Total
Construção do <i>website</i> com <i>backoffice</i>				€ 2 500,00
Evento do 2º aniversário				€ 400,00
Publicidade no local de venda				€ 100,00
Cartões de fidelização	2000		€ 0,20	€ 400,00
Sub-total				€ 3 400,00
Total				€ 11 904,00

Fonte: Elaboração própria

5.7. Controlo e análise de resultados

No sentido de monitorizar e de perceber a eficácia das ações que se pretende implementar surge a necessidade de realizar um plano de controlo e de avaliação, presente na tabela 12.

Tabela 13 – Controlo e análise de resultados

Atividades da ação 1	Data de controlo	Indicadores
Contacto com agências de publicidade	15/04/2016	Número de agências contactadas e orçamentos estipulados
Distribuição de <i>flyers</i>	15/06/2016	Número de <i>flyers</i> distribuídos
Contacto com ginásios	30/09/2016	Número de ginásios contactados e confirmados
Monitorização dos resultados da ação 1	01/08/2016 e 01/12/2016	Número de novos clientes angariados; Número de visualizações, partilhas e “gostos” no vídeo promocional; Número de “gostos” no vídeo promocional; Volume de negócios comparativamente ao mês homólogo.
Atividades da ação 2	Data de controlo	Indicadores
Contacto com programadores	15/04/2016	Número de programadores contactados e orçamentos estipulados
Envio de e-mails para o evento	1/09/2016	Confirmar se todos os e-mails foram recebidos
Formação aos colaboradores	15/07/2016	Confirmar se existem dúvidas no funcionamento do cartão e do CRM
Monitorização dos resultados da ação 2	01/12/2016	Número de clientes com o cartão de fidelização; Número de visualizações do novo <i>website</i> ; Número de <i>newsletters</i> efetivamente entregues via email; Volume de negócios comparativamente ao mês homólogo.

Fonte: Elaboração própria

5.8. Plano de contingência

Para terminar o plano de marketing, nesta última seção devem ser reconhecidos os principais fatores externos que, se ocorrerem, obrigam a grandes alterações às ações de marketing (Lendrevie et al., 2015).

Nas ações de marketing apresentadas em concreto, existe uma forte possibilidade dos clientes não aderirem ao cartão de fidelização. É importante que, se esta limitação ocorrer, se mantenha na mesma a construção do CRM para dar prosseguimento ao marketing *one-to-one*. Desta forma, o plano alternativo seria a elaboração de um concurso que motivasse os clientes a preencher ou a completar a ficha de clientes com os seus dados pessoais. Este concurso decorreria ao longo de dois meses e o prémio seria um cheque no valor de 300€ em compras na farmácia Gaia Jardim, na categoria de produtos previamente selecionada pelo cliente. Os resultados seriam comunicados via email para o email pessoal apresentado na ficha e pelo Facebook da farmácia.

Capítulo 6 – Conclusões

6.1. Principais conclusões e implicações para a gestão

Os principais objetivos desta investigação passavam por diagnosticar a situação atual da farmácia Gaia Jardim, com recurso a um inquérito aos seus clientes, e apresentar soluções estratégicas no âmbito do marketing, que permitam à farmácia atingir as suas metas.

Da primeira parte do estudo, o enquadramento teórico, conclui-se que os princípios de marketing são igualmente aplicáveis a este setor uma vez que os gestores farmacêuticos necessitam de entender as necessidades dos utentes para conseguirem criar, entregar e comunicar valor para os mesmos (Desselle e Zgarrick, 2009). Verificou-se que na atividade da farmácia comunitária existe uma relação de continuidade entre os produtos e os serviços e que os domínios do marketing que melhor se aplicam a este caso são o marketing de retalho e o de serviços. Constatou-se também que o marketing relacional está intrinsecamente ligado ao de serviços e que tem ganho cada vez mais importância, uma vez que atualmente o marketing está voltado para o ser humano com mente, coração e espírito. Por fim, foram apresentadas as estratégias de marketing que se aplicam no caso das farmácias.

Na segunda parte desta investigação resulta a apresentação do plano de marketing, com uma forte componente de estudo no cliente da farmácia Gaia Jardim. Pela análise interna, verificou-se um desalinhamento no modelo dos 7S's e a falta de elementos estratégicos bem definidos como é o caso da missão e da estratégia a seguir. Salientaram-se também pontos fracos que devem ser colmatados ao nível da comunicação, da base de dados, dos serviços pouco otimizados, entre outros.

Do diagnóstico externo ao nível do macroambiente concluiu-se que as constantes alterações legislativas direcionadas ao setor farmacêutico, aumentaram a incerteza e a vulnerabilidade neste setor, gerando uma maior rivalidade entre as farmácias comunitárias. Ao nível do microambiente retiraram-se várias informações pertinentes sobre o mercado, a concorrência e especialmente sobre o consumidor da farmácia Gaia Jardim.

Em seguida, foram afixados os objetivos e a estratégia de marketing que estipula dois grupos-alvo a atingir com o devido posicionamento pretendido. Ao nível do marketing-*mix* foram sugeridas várias alterações em cada uma das variáveis e propostas duas ações. A primeira ação tem como objetivo informar e atrair a atenção de novos clientes, bem como facilitar a chegada destes à farmácia, utilizando as técnicas da publicidade nos *media* e em *flyers*, relações públicas e marketing digital. A segunda ação proposta tem como objetivo fidelizar os atuais clientes da farmácia, usando instrumentos de marketing relacional e de relações públicas. Para finalizar, foi indicado um plano de contingência, o controlo e análise de resultados das ações propostas.

6.2. Limitações e possíveis investigações futuras

A maior dificuldade identificada nesta investigação prendeu-se com a recolha dos inquéritos, onde se obtiveram 146 respostas válidas, mas que para ter uma amostra que permitisse resultados mais robustos este número deveria ser superior. Devido a esta limitação, as conclusões retiradas relativamente a este inquérito são de alguma forma vulneráveis.

Outra limitação deste estudo abrange questões de confidencialidade que a farmácia prefere não expor e, desta forma, a análise interna feita à organização não entra em alguns detalhes, como é o caso do volume de negócios e de objetivos financeiros. Por fim, é de salientar que existe algum desfasamento temporal em relação ao que foi dialogado com a farmácia e a data de conclusão

deste plano, onde podem ter surgido alterações na farmácia que não sejam contemplados no documento.

Sugere-se para investigações futuras o aprofundamento em matérias deste plano e que, por limitações de tempo, não foram possíveis de detalhar, como é o caso da estratégia de preço que melhor se aplica no caso da farmácia Gaia Jardim. Propõe-se que se realize uma investigação-ação ao nível dos preços, experimentando diferentes estratégias mais usadas na distribuição moderna, e que se comparem os resultados para desvendar qual delas terá um maior impacto no volume de vendas. Note-se que este tipo de experiência deverá ser feito em produtos com pouca sazonalidade e em períodos que não hajam festividades, para não desviar os resultados.

Outra recomendação prende-se com a atualização do plano de marketing, que não acrescentará valor à empresa no prazo de um ano. Face a isto, sugere-se a criação de um novo plano de marketing com objetivos focados no aumento do grau de fidelização de clientes, com recurso à base de dados que será possível de obter com a implementação das ações propostas, criando diferentes perfis de clientes consoante as suas compras e definindo estratégias promocionais e de vendas cruzadas bem delineadas para cada perfil, ou seja, o que se pretendia inicialmente com este projeto e que não foi possível executar.

Bibliografia

AMA. 2015. About AMA - *Definition of Marketing*. Disponível em www.ama.org (2015/04/11; 16H 11M).

ANF. 2015. *Newsletter* Nº 184 de 29 Maio de 2015. Disponível em <http://www.anf.pt/images/stories/temp2011/ts115.pdf> (2016/01/21; 15H 35M)

Bearden, W. et al., 2007. *Marketing: principles and perspectives*. New York: McGraw-Hill

Bryman, A. 2008. *Social Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press

Cannon, J. P. et al. 2008. *Basic marketing: a global-managerial approach* (16th ed.) New York: McGraw-Hill

Carvalho, M., 2013. A gestão em farmácia comunitária: metodologias para otimizar a rentabilidade da farmácia. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Côrte-Real, A. et al. 2014. *Novos horizontes do marketing*. Alfragide: Dom Quixote

Decreto-lei n.º 112/2011 (2011.Nov.29). DIÁRIO DA REPÚBLICA

Desselle, S. P. & Zgarlick, D. P. 2009. *Pharmacy management: essentials for all practice setting* (2nd ed.). McGraw-Hill

Doucette, W. R. & McDonough, R. P. 2003. Beyond the 4Ps: Using relationship marketing to build value and demand for pharmacy services. *J Am Pharm Assoc*, 42: 183-194.

Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-55.

Fady, A. 1976. *La connaissance des prix des articles de consommation courante par les clientes des magasins en libre service*. França: Universidade de Rennes

Ferreira, B. et al. 2012. *Fundamentos de marketing* (2.^a ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, C. 2009. A qualidade do serviço nas farmácias comunitárias: expectativas e percepções dos clientes. Lisboa: ISCTE Business School

Fornell, C. 1992. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 56(1): 6-21.

Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester: Wiley

INFARMED. (2015a). Estatística do medicamento e produtos de saúde 2014. Edição do INFARMED

INFARMED. (2015b) Análise do Consumo de Medicamentos em Ambulatório. Relatório mensal de Setembro de 2015

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. *Principles of marketing* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education

Kotler, P. & Keller, L. K. 2006. *Marketing management* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education

Kotler, P. 1994. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. 2001. *Marketing para o século XXI* (2^a ed.). Lisboa: Presença

Kotler, P. et al. 2010. *Marketing 3.0*. New Jersey: Wiley

Lambin, J. J., 2000. *Marketing estratégico* (4^a ed.). Lisboa: McGraw-Hill

Lendrevie, J. et al. 2015. *Mercator da língua portuguesa: teoria e prática do marketing* (16^a ed.). Lisboa: Dom Quixote

Lindon, D. et al. 2004. *Mercator XXI: teoria e prática do marketing* (10th ed.). Lisboa: Dom Quixote

Lindon, D. et al., 2008. *Mercator XXI: teoria e prática do marketing* (11th ed.). Lisboa: Dom Quixote

Lovelock, C. et al. 1996. *Services marketing: a european perspective*. London: Prentice Hall

Magalhães, C. et al., 2011. Análise dos principais determinantes no processo de escolha de um ponto de venda do retalho pelo consumidor. Research Unit in Marketing & Consumption, IPAM-LAB

Marques, A. 2014. *Marketing relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo

Martins, S. et al. 2013. Implementação de cuidados farmacêuticos em Portugal, seis anos depois. *Revista Portuguesa Farmacoterapia*. 5: 255-263

OF. (2009) Boas Práticas de Farmacêuticas para a farmácia comunitária. Disponível em www.ordemfarmaceuticos.pt (2016/01/26; 17H 12M)

Pires, A. 1991. *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa: Editorial Verbo

PORDATA. (2015). Farmácias e postos farmacêuticos móveis. Disponível em www.pordata.pt (2016/01/26; 18H 24M)

Portaria n.º 1429/2007 (2007.Nov.02). DIÁRIO DA REPÚBLICA

Proença, J. F. 2008. *Marketing de serviços públicos: casos de estudo portugueses*. Lisboa: Escolar

Reinartz, W. & Kumar, V. 2002. The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*. 80(7): 86-94.

Saias, L. 2007. *Marketing de serviços: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica

Waterman, R. et al. 1980. Structure is not organisation. *Business horizons*, 23: 14-26.

WHO. (1994). The role of the pharmacist in the health care system. Disponível em <http://apps.who.int> (2016/01/28; 16H 26M)

Wood, K. et al. 2011. Community pharmacy marketing: strategies for success. *Innovations in Pharmacy*, (3): 48.

Yin, R. K. 1994. *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications

Apêndices

Apêndice 1 – Estrutura do Inquérito

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

Ajude a farmácia Gaia Jardim a melhorar o seu serviço.

Com a sua ajuda, vamos ser melhores!

(Este inquérito foi realizado por uma aluna do mestrado em Gestão da Católica Porto Business School no âmbito da sua tese de mestrado. Obrigada pela sua colaboração!)

Dados sobre o Cliente

Idade

- ☐ < 20 anos
- ☐ Entre 20 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 39 anos
- ☐ Entre 40 e 49 anos
- ☐ Entre 50 e 59 anos
- ☐ Entre 60 e 69 anos
- ☐ > 70 anos

Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Ocupação Profissional

- ☐ Trabalhador por Conta de Outrem
- ☐ Trabalhador por Conta Própria
- ☐ Reformado
- ☐ Desempregado

Rendimento Médio Mensal

- ☐ < 400€
- ☐ [400€ - 600€[
- ☐ [600€ - 800€[
- ☐ [800€ - 1000€[
- ☐ [1000€ - 1300€[
- ☐ [1300€ - 1600€[
- ☐ > 1600€

Perguntas Gerais

Com que regularidade vai a uma farmácia?

- ☐ Mais do que 1 vez por semana
- ☐ Pelo menos de 15 em 15 dias
- ☐ Cerca de 1 vez por mês
- ☐ Raramente (2 a 4 vezes por ano)

Classifique os seguintes fatores por ordem de importância para si numa farmácia:

	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento profissional e prestável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de produtos e marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perguntas relativas à Farmácia Gaia Jardim

Dos seguintes produtos, indique a frequência com que os procura na farmácia Gaia Jardim:

	Nunca procura	Procura às vezes	Procura frequentemente
Medicamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos Dermo-cosmética (Cremes, Maquilhagem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos de Higiene (Oral, Capilar, Íntima)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suplementos Alimentares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos Veterinários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos Mamã e Bebê	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos Ortopédicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos Oftalmológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dos seguintes serviços, indique quais os que gostaria que existissem na farmácia Gaia Jardim:

	Sim, iria usar este serviço!	Não iria usar este serviço!	Não sei responder
Medicação personalizada (organização de medicação personalizada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta farmacêutica (avaliação e orientação da medicação habitual)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podologia (rastreio do pé)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Farma-Drive (atendimento sem sair do carro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Farmácia Online (compras via internet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique os seguintes aspetos relativos à farmácia Gaia Jardim:

	Não sei	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Preços praticados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de produtos e marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento profissional e prestável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com que regularidade visita a farmácia Gaia Jardim?

- ☐ É a primeira visita
- ☐ Mais do que 1 vez por semana
- ☐ Pelo menos de 15 em 15 dias
- ☐ Cerca de 1 vez por mês
- ☐ Raramente (2 a 4 vezes por ano)

De que forma conheceu a farmácia Gaia Jardim?

- ☐ Recomendações de um amigo/familiar
- ☐ Publicidade
- ☐ Encontrei por acaso

Qual a probabilidade de nos recomendar a um amigo?

	1	2	3	4	
Nenhuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Provável

Pode também deixar-nos sugestões de melhoria:

Muito Obrigada!

Apêndice 2 - Análise dos Inquéritos

Perguntas gerais

Pergunta 1 - Com que regularidade necessita de visitar uma farmácia?

Escala: raramente (2 a 4 vezes por ano); cerca de 1 vez por mês; pelo menos de 15 em 15 dias; mais do que 1 vez por semana.

Objetivo: saber qual a frequência do cliente a uma farmácia. Perceber, juntamente com a pergunta 6, a fidelidade do cliente à farmácia Gaia Jardim.

Resultados: (amostra de 145 respostas)

○ Quase **metade dos inquiridos** (49%) responderam que visitam uma farmácia cerca de **1 vez por mês**. 30% indicou que visita uma farmácia pelo menos 2 vezes por mês. Apenas 10% dos inquiridos vão raramente a uma farmácia, e 11% vai mais do que uma vez por semana (gráfico 13).

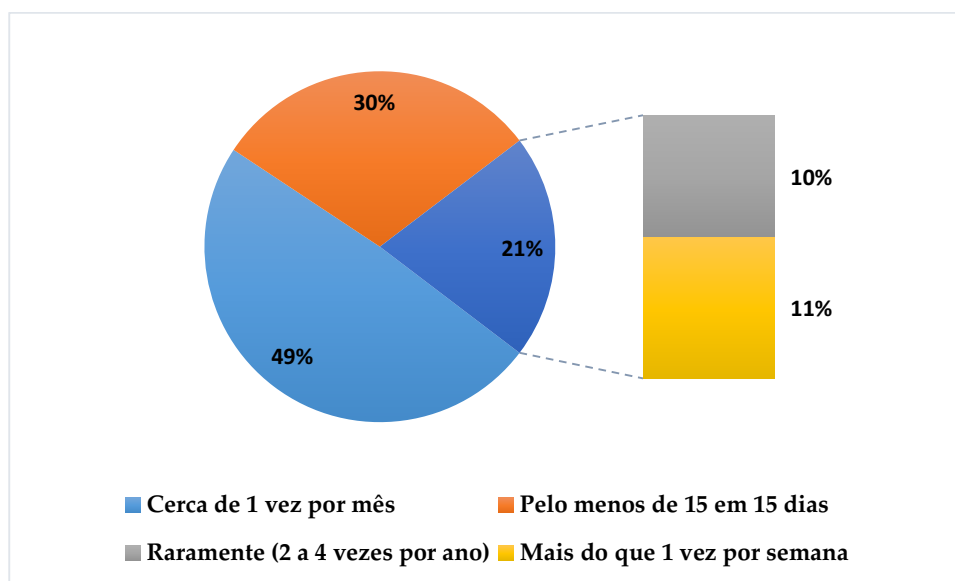


Gráfico 13 - Frequência dos inquiridos a uma farmácia

Fonte: *Output* do Excel

Pergunta 2 – Classifique os seguintes fatores por ordem de importância para si numa farmácia: preço, rapidez no atendimento, localização, atendimento profissional e prestável, variedade de produtos e marcas, serviços disponíveis.

Escala: sem importância (1); pouco importante (2); importante (3); muito importante (4).

Objetivo: compreender que fatores o cliente dá maior importância numa farmácia, e como esses fatores variam consoante as características do cliente

Resultados:

- Em média, os inquiridos classificaram os fatores apresentados na escala “importante” ou “muito importante”.
- Em média, os inquiridos dão maior importância, em primeiro lugar, ao **atendimento profissional e prestável** realizado numa farmácia. Em seguida, consideram que o **preço** é a segunda variável mais importante quando escolhem a que farmácia se dirigir. Em terceiro lugar, está simultaneamente a rapidez no atendimento, e a variedade de produtos e marcas. Segue-se a localização da farmácia e, por fim, os serviços disponíveis.

Tabela 14 - Média da importância dada dos inquiridos relativo aos fatores

	Média de importância
Atendimento profissional e prestável	3,67
Preço	3,58
Rapidez no atendimento	3,49
Variedade de produtos e marcas	3,49
Localização	3,40
Serviços disponíveis	3,28

Fonte: *Output* do Excel

- Consegue-se concluir desta análise, que a localização não é considerada muito importante na perspetiva em que existem várias farmácias no concelho de Vila Nova de Gaia. Os serviços também não são considerados fundamentais, um ponto que a farmácia Gaia Jardim deve tentar estimular. E, por fim, é de salientar a importância que os clientes dão ao atendimento profissional e prestável, um pouco acima da relevância do preço. A estratégia da farmácia deve ter em consideração estas conclusões.

○ É de realçar que é o género masculino que dá maior importância (média de 3,74) ao fator **atendimento profissional e prestável**, conforme a tabela 15 indica. Na perspetiva feminina, destaca-se a importância dada à **variedade de produtos e marcas**, com uma média de 3,55.

Tabela 15 - Média da importância dada dos inquiridos relativo aos fatores, consoante o género

	Feminino	Masculino
Atendimento profissional e prestável	3,65	3,74
Preço	3,59	3,57
Rapidez no atendimento	3,50	3,42
Variedade de produtos e marcas	3,55	3,29
Localização	3,44	3,29
Serviços disponíveis	3,32	3,16

Fonte: *Output* do Excel

○ Salvo algumas exceções, o gráfico 11 revela que à medida que o rendimento mensal auferido pelo inquirido aumenta, o fator preço diminui de importância (amostra de 118 clientes que responderam às duas questões).

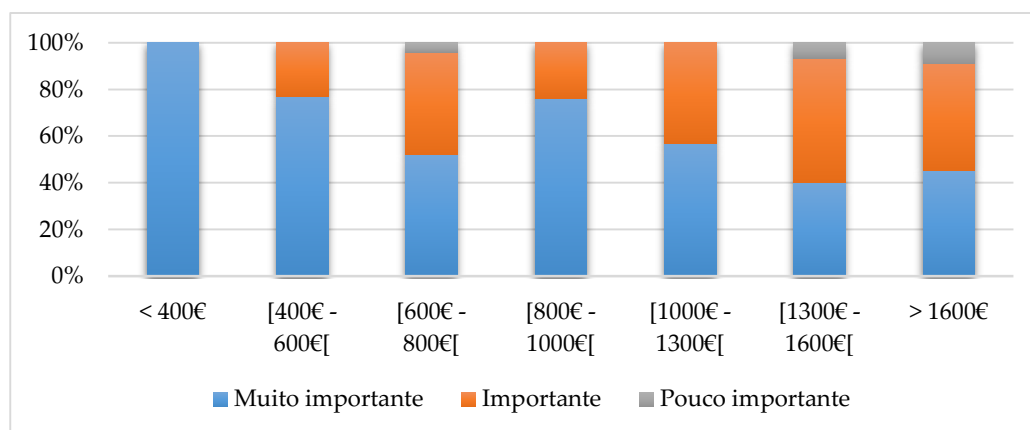


Gráfico 11 - Importância do preço em função do rendimento do inquirido

Fonte: *Output* do Excel

○ Salvo algumas exceções, o gráfico 12 revela que à medida que a idade do inquirido aumenta, o fator rapidez no atendimento diminui de importância (amostra de 136 clientes que responderam às duas questões).

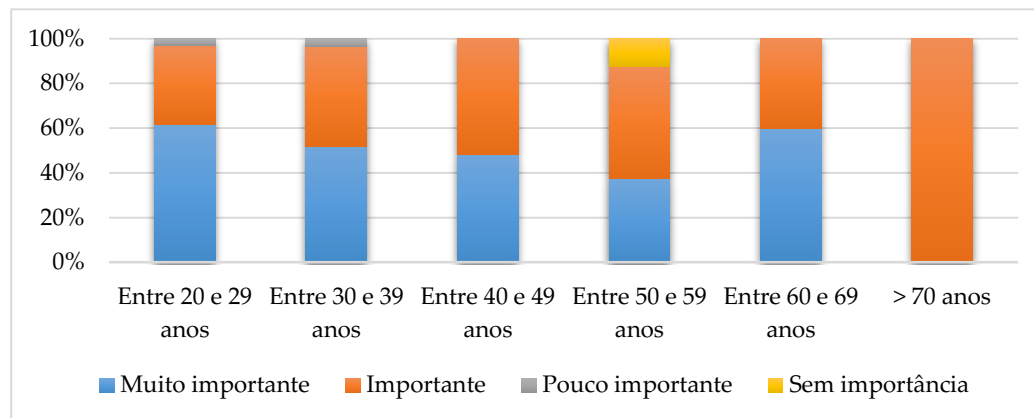


Gráfico 12 - Importância da rapidez no atendimento em função da idade do inquirido

Fonte: *Output* do Excel

Perguntas relativas à farmácia Gaia Jardim

Pergunta 3 - Dos seguintes produtos, indique a frequência com que os procura na farmácia Gaia Jardim: medicamentos, dermocosméticos, higiene, suplementos alimentares, produtos veterinários, mamã e bebê, ortopédicos, oftalmológicos, serviços.

Escala: nunca procuro; procuro às vezes; procuro frequentemente.

Objetivo: compreender quais os produtos mais procurados e os menos procurados. Conhecer perfis de clientes consoante os produtos procurados.

Resultados:

○ Da oferta global que a farmácia dispõe, as categorias de produtos mais procuradas são os medicamentos, os produtos dermocosmética e de higiene. Quanto às categorias menos procuradas são, sobretudo, os produtos veterinários, ortopédicos e oftalmológicos (tabela 16).

Tabela 16 - Frequência na procura em função da categoria de produtos

Nota: valores em percentagem da categoria de produto

	Procura frequentemente	Procura às vezes	Nunca procuro
Medicamentos	45,4%	49,6%	5,0%
Dermocosmética	30,2%	45,3%	24,5%
Higiene	17,2%	41,8%	41,0%
Suplementos alimentares	13,3%	28,9%	57,8%
Prod. veterinários	3,8%	15,8%	80,5%
Espaço bebé	36,3%	14,1%	49,6%
Ortopedia	4,5%	14,9%	80,6%
Oftalmologia	5,9%	17,0%	77,0%
Serviços	10,5%	30,8%	58,6%

Fonte: *Output* do Excel

A análise feita de seguida foca em maior detalhe a procura global, mas também a procura por cada categoria de produto. Foi considerada “procura” as respostas obtidas em “procura às vezes” e “procura frequentemente”. As respostas válidas são todas aquelas que não foram deixadas em branco.

○ Conclui-se que 54% da procura global, gráfico 17, está focada em três categorias: medicamentos, dermocosméticos e produtos de higiene.

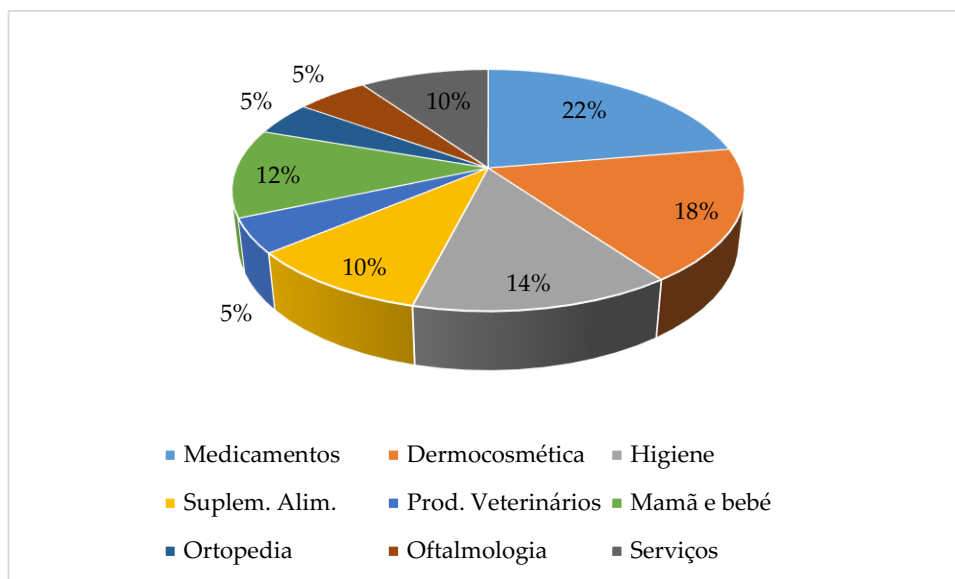


Gráfico 17 - Procura global por categoria de produto

Fonte: *Output* do Excel

○ Na **procura de medicamentos**, conclui-se que 95% dos inquiridos responderam que procuram esta categoria na farmácia Gaia Jardim. Todos os homens inquiridos indicaram que procuram medicamentos, enquanto que esta taxa nas mulheres é de 94%. A procura em função da idade não revela grandes diferenças. Nesta categoria de produto, o atendimento profissional e prestável é o fator mais importante (68,2%), seguido do preço (61,6%).

○ Na **procura por dermocosméticos**, conclui-se que 76% dos inquiridos responderam que procuram esta categoria na farmácia Gaia Jardim, onde **81% das mulheres inquiridas procuram**, enquanto que o sexo oposto a taxa é de apenas 54%. A procura em função da idade revela que as faixas etárias com maior procura são entre 20 e 29 anos (79%), entre 30 e 39 anos (73%), entre 40 e 49 anos (79%) e entre 50 e 59 anos (78%). Nesta categoria, o preço, a variedade de produtos e marcas são os fatores mais importante (61,7% e 61,2%, respetivamente).

○ Na **procura de produtos de higiene**, conclui-se que 59% dos inquiridos responderam que procuram esta categoria, onde o género não varia muito (59% das mulheres e 57% dos homens procuram). Este aspeto em função da idade revela que as faixas etárias com maior procura são entre 20 e 29 anos (64%), entre 30 e 39 anos (55%), entre 40 e 49 anos (59%) e entre 50 e 59 anos (88%). Nesta categoria, o atendimento profissional e prestável é o fator mais importante (73,7%), seguido do preço (62,2%) e da variedade de produtos e marcas (61,8%)

○ Na **procura de suplementos alimentares**, conclui-se que 42% dos inquiridos responderam que procuram estes produtos. 42% da amostra de mulheres procuram, semelhante ao sexo oposto com 43%. A procura em função da idade é mais significativa nas faixas entre 20 e 29 anos (54%), entre 30 e 39 anos (38%) e entre 40 e 49 anos (44%). O atendimento profissional e prestável é o fator mais importante (67,9%), seguido da variedade de produtos e marcas (56,6%).

○ Na **procura de produtos veterinários**, conclui-se que 29% dos inquiridos responderam que procuram esta categoria de produto na farmácia Gaia Jardim. 29% dos homens procuram esta categoria de produto, enquanto que o sexo oposto apenas 17% procuram. A faixa etária entre 20 e 29 anos é a que procura mais com 31%. Nesta categoria, o preço é o fator mais importante (60%), seguido do atendimento profissional e prestável (57,7%).

○ Na **procura de produtos mamã e bebé**, conclui-se que 50% dos inquiridos responderam que procuram esta categoria de produto na farmácia Gaia Jardim. A procura **não varia em função do género**, é semelhante em ambos os sexos. Já em função da idade varia bastante, sendo que existe maior procura nas faixas **entre 20 e 29 anos (47%) e entre 30 e 39 anos (71%)**. Nesta

categoria, o preço é o fator mais importante (73%), seguido do atendimento profissional e prestável (62,5%).

- Na **procura de produtos ortopédicos**, conclui-se que 19% dos inquiridos responderam que procuram esta categoria de produto nesta farmácia. A procura **não varia em função do género**, mas varia em função da idade com a faixa entre os **20 e 29 anos** (34%) a ter maior procura, seguido da faixa entre os **50 e 69 anos** (ambos com 25%). Nesta categoria, o atendimento profissional e prestável é o fator mais importante (72%), seguido da variedade de produtos e marcas (68%).

- Na **procura de produtos oftalmológicos**, conclui-se que 23% dos inquiridos responderam que procuram esta categoria de produto na farmácia Gaia Jardim, onde a procura dos homens é semelhante à das mulheres. A procura em função da idade é mais significativa **entre os 40 e 49 anos** (41%) e **entre 50 e 59 anos** (38%). Nesta categoria, o atendimento profissional e prestável é o fator mais importante (73,3%), seguido da variedade de produtos e marcas (63,3%).

- Na **procura de serviços**, conclui-se que 41% dos inquiridos responderam que procuram os serviços na farmácia Gaia Jardim. A procura **não varia em função do género**, mas varia em função da idade com a faixa entre os **60 e 69 anos** (60%) a ter maior procura. Nesta categoria, o atendimento profissional e prestável é o fator mais importante (76,9%), seguido dos serviços disponíveis (65,4%).

Pergunta 4 - Dos seguintes serviços, indique quais os que gostaria que existissem na farmácia Gaia Jardim: organização da medicação, consulta farmacêutica, podologia, farma-drive, farmácia online.

Escala: sim, iria usar este serviço; não iria usar este serviço; não sei responder.

Objetivo: perceber se estes serviços iriam acrescentar valor para o cliente, ou se seriam indiferentes

Resultados:

- Dos possíveis novos serviços, o que teve mais respostas positivas foram o farma-drive, com 63% de respostas “sim, iria usar este serviço”, seguido da farmácia online, com 62%.
- Os restantes serviços obtiveram um elevado número de respostas “não sei responder”, entre 25 a 32%, o que indica o elevado desconhecimento dos mesmos.

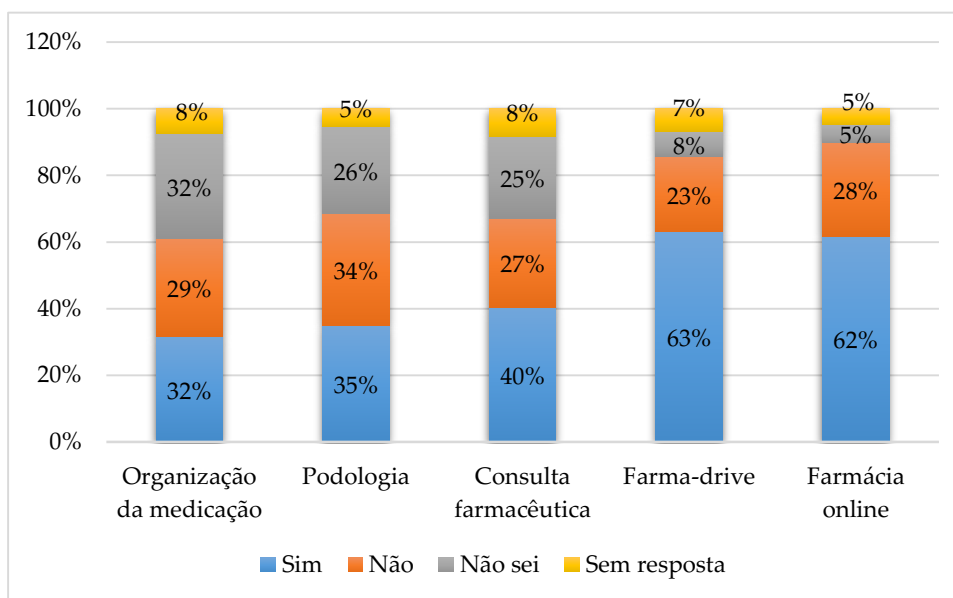


Gráfico 18 – Hipótese de possíveis novos serviços

Fonte: *Output* do Excel

- Com esta análise podemos concluir que existem serviços que os clientes não conhecem nas farmácias em geral. É dever destas, educar e estimular a procura, muitas vezes negativa, dos mesmos.

- Relativamente ao serviço farma-drive, a percentagem de respostas positivas de cada faixa etária em função do número de respostas válidas (sem respostas em branco) de cada faixa etária é: **81% dos 20 aos 29 anos**, 73% dos 30 aos 39 anos, 63% dos 40 aos 49 anos, 43% dos 50 e 59 anos, e 0% superior a 60 anos.

- Relativamente ao serviço farmácia online, a percentagem de respostas positivas de cada faixa etária em função do número de respostas válidas (sem respostas em branco) de cada faixa etária é: 67% dos 20 aos 29 anos, **78% dos 30 aos 39 anos**, 54% dos 40 aos 49 anos, e 38% dos 50 e 59 anos.

Pergunta 5 - Classifique os seguintes aspetos relativos à farmácia Gaia Jardim: preços praticados, rapidez no atendimento, variedade de produtos e marcas, serviços disponíveis, atendimento profissional e prestável, nível de satisfação global.

Escala: insatisfeito (1); pouco satisfeito (2); satisfeito (3); muito satisfeito (4); não sei.

Objetivo: perceber o nível de satisfação do cliente, tanto ao nível global como ao nível de aspetos individuais.

Resultados:

- Os aspetos que apresentaram maior número de respostas “muito satisfeito” foram: a variedade de produtos e marcas (51%) e o atendimento profissional e prestável (49%).

- Os aspetos que apresentaram maior número de respostas “satisfeito” foram: preços praticados (53%) e os serviços disponíveis (51%).

○ O aspecto que apresentou maior número de respostas “pouco satisfeito” e “insatisfeito” foi, em ambos, a rapidez no atendimento (5% e 3% respetivamente).

○ O aspeto que apresentou maior número de respostas “não sei” foi serviços disponíveis (18%).

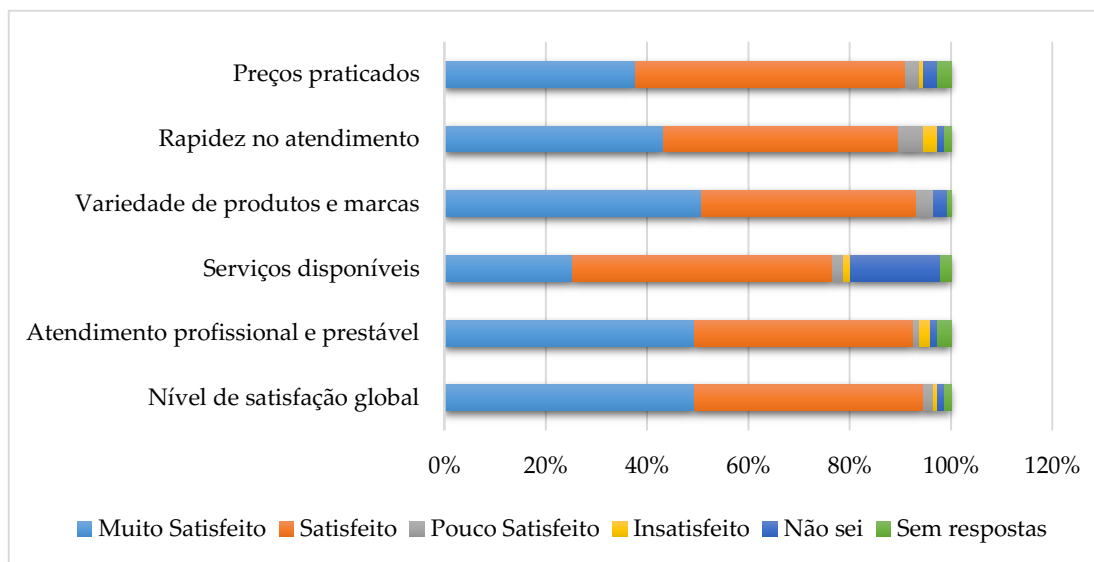


Gráfico 15 -Níveis de satisfação dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

○ Não considerando as respostas em branco e as “não sei”, verifica-se que o nível médio de satisfação dos inquiridos é de 3,47, ou seja, entre satisfeito e muito satisfeito.

Tabela 17 - Nível médio de satisfação dos inquiridos

	Média de satisfação
Preços praticados	3,36
Rapidez no atendimento	3,34
Variedade de produtos e marcas	3,49
Serviços disponíveis	3,26
Atendimento profissional e prestável	3,46
Nível de satisfação global	3,47

Fonte: *Output* do Excel

○ Com esta análise podemos concluir que os inquiridos estão, em geral, satisfeitos com a farmácia Gaia Jardim. No entanto, verifica-se um elevado número de respostas “não sei” relativamente aos serviços que estão disponíveis, o que sugere duas coisas: os clientes procuram muito pouco os seus serviços e/ou a farmácia não comunica corretamente a oferta em serviços que dispõe. Na minha opinião, acontece um pouco das duas situações, com especial destaque à falta de procura em serviços, por desconhecimento e pela desvalorização dos mesmos.

Pergunta 6 - Com que regularidade visita a farmácia Gaia Jardim?

Escala: raramente (2 a 4 vezes por ano); cerca de 1 vez por mês; pelo menos de 15 em 15 dias; mais do que 1 vez por semana; é a 1ª vez.

Objetivo: saber a frequência do cliente à farmácia Gaia Jardim. Perceber, juntamente com a pergunta 1, qual o nível de lealdade dos clientes

Resultados: (145 respostas)

○ Relativamente à frequência, verifica-se que 45% dos inquiridos responderam que vão à farmácia Gaia Jardim cerca de uma vez por mês, e 29% pelo menos duas vezes por mês.

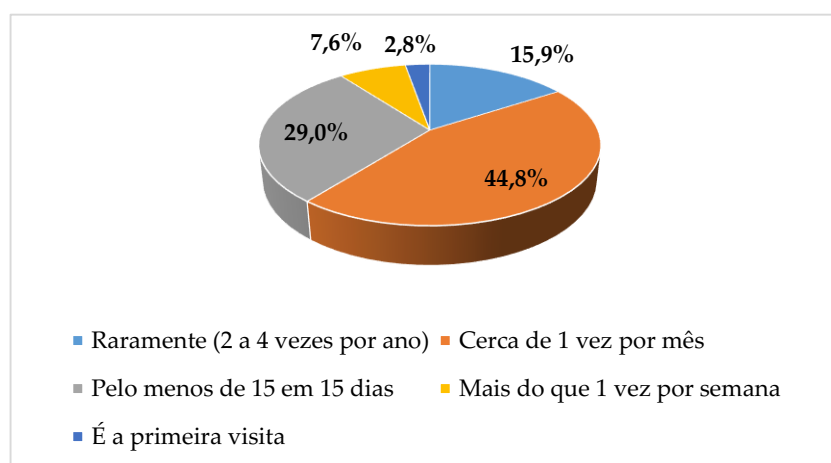


Gráfico 14 - Frequência do inquirido à farmácia Gaia Jardim

Fonte: *Output* do Excel

Cruzando estas respostas com as da pergunta nº 1, obteve-se o grau de fidelidade do cliente à farmácia Gaia Jardim, presente no gráfico 16. Este nível de fidelidade foi calculado a partir da seguinte lógica:

- Cliente fiel: se a sua regularidade a uma farmácia for igual à regularidade com que visita a farmácia Gaia Jardim;
- Cliente pouco fiel: se a sua regularidade a uma farmácia for mais do que uma vez por semana, e visitar a farmácia Gaia Jardim de 15 em 15 dias. Ou, se a sua regularidade a uma farmácia for de 15 em 15 dias, e visitar a farmácia Gaia Jardim uma vez por mês. Ou, se a sua regularidade a uma farmácia for de uma vez por mês, e visitar a farmácia Gaia Jardim raramente;
- Cliente infiel: se a sua regularidade a uma farmácia for mais do que uma vez por semana, e visitar a farmácia Gaia Jardim uma vez por mês. Ou, se a sua regularidade a uma farmácia for de 15 em 15 dias, e visitar a farmácia Gaia Jardim raramente;
- Compra esporádica: se a sua regularidade a uma farmácia for mais do que uma vez por semana, e visitar a farmácia Gaia Jardim raramente;
- 1ª visita: não é possível saber o grau de fidelidade;
- Respostas sem sentido: se a sua regularidade a uma farmácia for inferior à regularidade com que visita a farmácia Gaia Jardim.

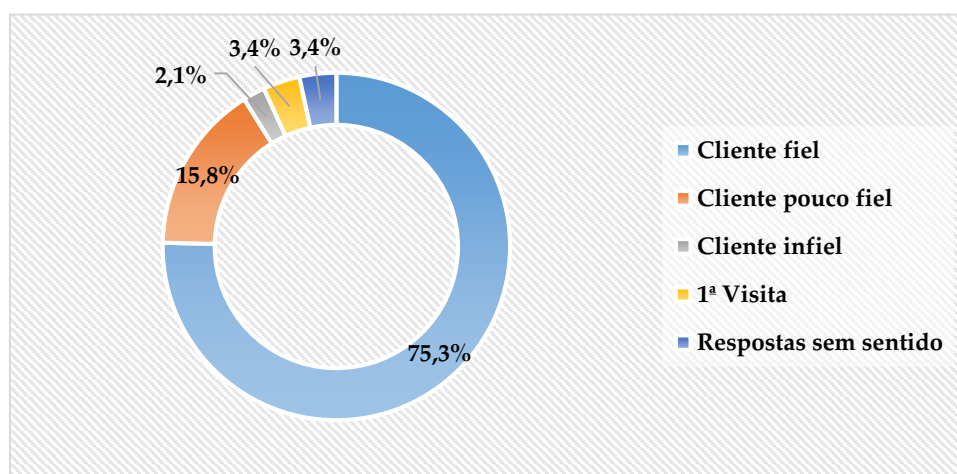


Gráfico 16 - Grau de fidelidade dos inquiridos à farmácia Gaia Jardim

Fonte: *Output* do Excel

- Podemos concluir que grande parte dos inquiridos (75%) são fiéis à farmácia Gaia Jardim, ou seja, “sempre” que procuram uma farmácia, é a esta farmácia a que se dirigem.
- Limitações: apesar deste número ser muito positivo, é necessário ter em conta a pequena dimensão da amostra (146 respostas, das quais 5 respostas não fizeram sentido)
- Cruzando as respostas desta pergunta, com a anterior (nível de satisfação global), verificamos que dos clientes fiéis à farmácia, 33% estão satisfeitos e 39% estão muito satisfeitos com a mesma.

Tabela 11 - Satisfação vs. fidelização dos inquiridos

		Nível de satisfação global						
		Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Sem respostas	Não sei	Total
Fidelização	Cliente fiel	0,7%	2,1%	<div><div></div></div> 32,9%	<div><div></div></div> 39,0%	0,7%		75,3%
	Cliente pouco fiel			<div><div></div></div> 8,9%	<div><div></div></div> 6,2%	0,7%		15,8%
	Cliente infiel			<div><div></div></div> 1,4%			0,7%	2,1%
	1ª Visita			<div><div></div></div> 1,4%	<div><div></div></div> 1,4%		0,7%	3,4%
	Respostas sem sentido			<div><div></div></div> 0,7%	<div><div></div></div> 2,7%			3,4%
	Total	0,7%	2,1%	<div><div></div></div> 45,2%	<div><div></div></div> 49,3%	1,4%	1,4%	100,0%

Fonte: *Output* do Excel

A análise da fidelidade consoante a categoria de produtos procurada varia da seguinte forma: os inquiridos que procuram os serviços da farmácia Gaia Jardim **são os mais fiéis (87,3%)**, seguido dos que procuram produtos ortopédicos (84,6%), suplementos alimentares (80,7%), medicamentos (78,2%), produtos higiene (79,5%), produtos veterinários (76,9%), produtos mamã e bebé (79,4%), produtos oftalmológicos (76,7%), e, por fim, dermocosméticos (74,3%).

Pergunta 7 - De que forma conheceu a farmácia Gaia Jardim?

Opções: Recomendações de um amigo/familiar; publicidade; encontrei por acaso.

Objetivo: perceber como o cliente chegou até à farmácia Gaia Jardim, se foi através do passa-a-palavra, publicidade ou acaso.

Resultados: (146 respostas)

- Regra geral, o inquirido conheceu a mesma através da recomendação de um amigo ou de um familiar, cerca de 43%, ou encontrou-a por mero acaso, cerca de 39%.
- Apenas 18% dos inquiridos conheceram a farmácia Gaia Jardim através da ferramenta de marketing, publicidade.

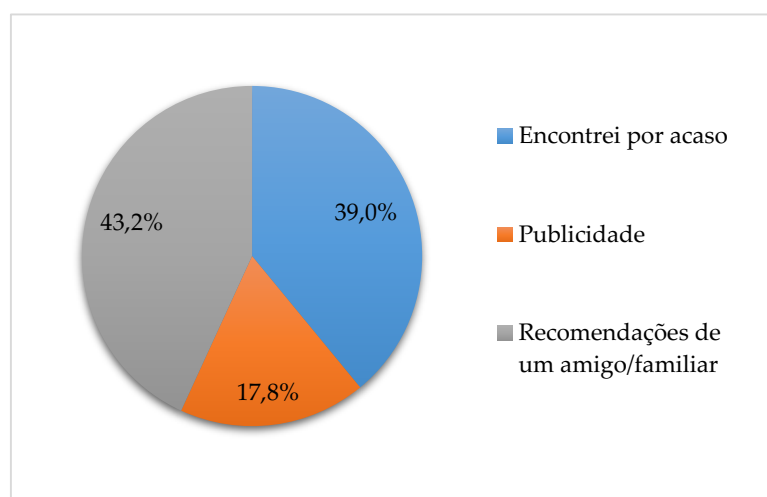


Gráfico 6- Forma como o inquirido conheceu a farmácia Gaia Jardim

Fonte: *Output* do Excel

- Por um lado, conclui-se que existe bastante *word-of-mouth*, o que representa, nos dias de hoje, a ferramenta de marketing mais credível de todas.
- Por outro lado, a percentagem de “encontrei por acaso” é bastante alta, o que significa que existe ainda muito espaço para trabalhar e melhorar neste aspeto.

Pergunta 8 - Qual a probabilidade de nos recomendar a um amigo?

Escala: 1 a 4, sendo que 1 é nenhuma e 4 muito provável

Objetivo: perceber a facilidade de existir o passa-a-palavra entre clientes e potenciais clientes

Resultados: (146 respostas)

- Na pergunta anterior, verificou-se que 43% dos inquiridos conheceram a farmácia Gaia Jardim através do passa-a-palavras. Nesta pergunta concluímos que 80% dos inquiridos responderam ser “muito provável” a possível recomendação a um amigo.
- Apenas 0,7% responderam que não nunca recomendariam a farmácia Gaia Jardim, e 2,7% responderam ser pouco provável.

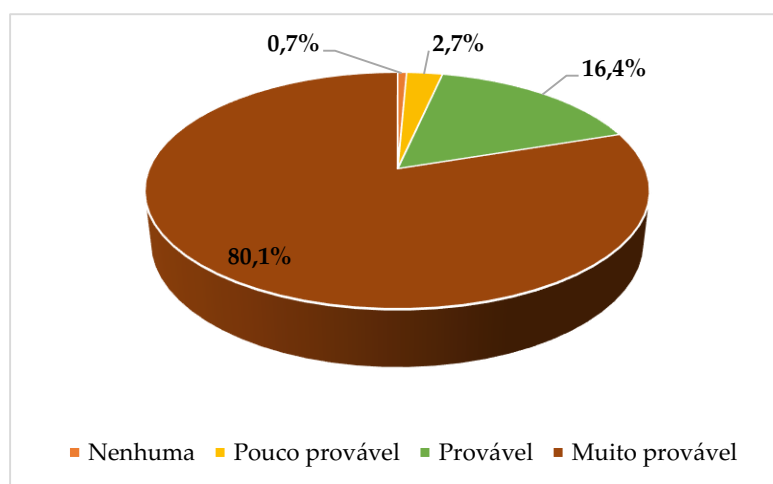


Gráfico 7 - Probabilidade do *word-of-mouth* dos inquiridos

Fonte: *Output* do Excel

- Estes valores são bastante positivos e vão de encontro ao nível de satisfação global dos inquiridos. Estes ao estarem “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, existe uma grande probabilidade de existir *word-of-mouth*.

Pergunta 9 - Pode também deixar-nos sugestões de melhoria.

Objetivo: conhecer uma opinião aberta dos clientes, uma vez que as restantes perguntas são de resposta fechada e, portanto, limitativas

Resultados: (19 respostas)

Tabela 18 - Sugestões dos inquiridos

Opiniões/sugestões dos inquiridos
"Abrir uma filial em Lisboa"
"Gostaria de receber informação sobre promoções e eventos"
"Vendas online e para a Europa"
"Serviço Self service fantástico"
"Cuidado com as demonstradoras das marcas"
"Deveriam ter algum tipo de oferta mediante os gastos de cada pessoa... Ou dar tipo amostras de produtos as pessoas. No meu caso tenho uma bebé e vou frequentemente a farmácia comprar coisas para a bebé (cerca de 159-200€/mês) e nunca me foi dado qualquer tipo de amostra. Deveriam ter algum cuidado uma vez que noutras farmácias dão."
"Os colaboradores são muito lentos, demoram muito tempo no computador a registar o produto e quando vão buscar o produto em questão muito mais tempo demoram. Penso que devem mudar isso drasticamente pois os clientes querem rapidez e profissionalismo, pois ninguém gosta de estar meia hora dentro de uma farmácia para comprar 1 caixa de ben-u-ron. Obrigada. Sou uma profissional de saúde, mais precisamente enfermeira."
"Gosto muito da vossa farmácia dos produtos preços e de alguns atendimentos, por várias vezes entro na farmácia e digo bom dia, boa tarde ou boa noite e não sou respondida, por várias vezes também já fiquei dez minutos na caixa à espera que me atendam e não há funcionários disponíveis na caixa para receber... já me aconteceu também precisar de ajuda em puericultura e não ter nenhum funcionário capaz de me ajudar, são só aspetos que estou um pouco insatisfeita e que acho que podem melhorar."
"Sugiro que premeiem os clientes que atinjam um budget mensal com oferta de produtos necessários (ex: produtos habitualmente adquiridos pelo cliente)."
"Não é a primeira vez que não têm a medicação que pretendo adquirir."
"Diminuir a altura das prateleiras pois atualmente o espaço é confuso e temos a sensação de estar num labirinto. Outra sugestão é que a zona de brincar das crianças fique num local visível para os pais quando estamos na fila para pedido de medicamentos (diminuindo a

altura das prateleiras, o problema pode ficar resolvido). O meu filho adora ir para lá brincar, mas eu não o consigo ver enquanto estou na fila!"
"O drive seria ótimo."
"Percebendo o marketing associado ao negócio, cada vez mais todo o tipo de produtos e menos farmacêutico, é meu entendimento que o <i>layout</i> da farmácia é pouco atrativo, labiríntico em demasia."
"Recomendaria alertarem os clientes das promoções em loja"
"Tudo muito bem."
"Maior variedade em termos de perfumaria"
"Podiam ter uma enfermeira das 9h-19h de 2ª a 6ª feira. Faz falta isso!"
"A impossibilidade de pagamento com cartão de crédito é um ponto muito negativo, numa farmácia com a dimensão da Gaia Jardim "
"Serviços de enfermagem. fundamental!"

Fonte: *Output* do Excel

Através da análise das 19 respostas obtidas, recomenda-se que:

- se verifique como está a decorrer os serviços de enfermagem;
- se tenha muita atenção na rapidez no atendimento ao cliente;
- exista formas para os clientes interessados receberem informações sobre promoções e eventos;
- o *layout* seja revisto, de forma a ter visão para o espaço das crianças, e ser um pouco menos confuso do que o atual modelo, tentando salvaguardar a estratégia do negócio;
- seja prestada mais atenção aos clientes regulares e com maiores níveis de compras.